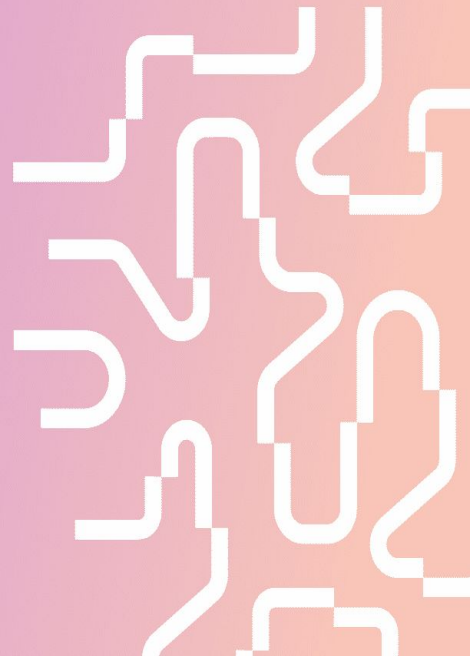


conexões emergentes

Produto 4: Relatório técnico contendo resultados das ações de implementação da metodologia inovadora de foresight no âmbito do programa Conexões Emergentes

Uma colaboração entre o GNova Lab, Laboratório de Inovação da ENAP, e o think tank Demos Helsinki

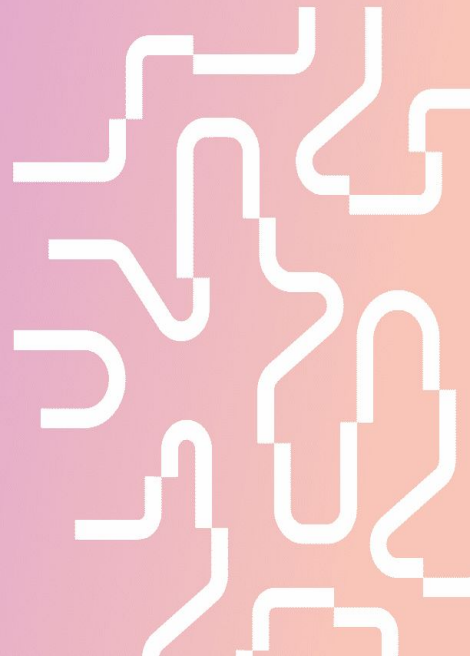


conexões emergentes

Experimentando com abordagens de futuro para pensar e agir em longo prazo no setor público

Agosto - Dezembro 2022

Uma colaboração entre o GNova Lab, Laboratório
de Inovação da ENAP, e o think tank Demos Helsinki



Contexto

CONTEXTO

Em 2022, a ENAP (Escola Nacional de Administração Pública), em parceria com o think tank Demos Helsinki, lançou o **Conexões Emergentes, um programa de caráter experimental cujo objetivo principal era criar espaços não tradicionais para ousar novas formas de pensar e agir sobre o futuro no setor público.**

A iniciativa partiu da constatação de que pensar e agir em relação ao longo prazo é uma dificuldade no serviço público. Os problemas de hoje são muitos e urgentes, e gestores públicos naturalmente atuam em modo de resolução de problemas. Nesse contexto, faltam espaços e métodos para pensar o longo prazo de uma forma ousada.

Por outro lado, fora do governo muitos provocadores de opiniões e especialistas possuem o espaço para visualizar e imaginar futuros alternativos, mas a capacidade de influenciar diretamente as agendas públicas é pequena. **E se conseguíssemos construir e fortalecer conexões significativas entre pessoas e ideias de dentro e fora do governo para mobilizar reflexões e agendas futuras?**

ABORDAGEM

Para isso, o **Conexões Emergentes** buscou experimentar com duas novas abordagens:

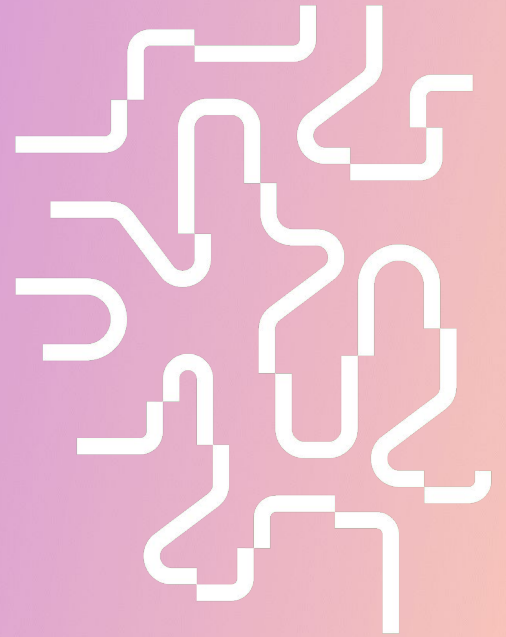
- 1) A **facilitação de conexões individuais** entre líderes influentes no setor público e formadores de opinião com ideias provocadoras sobre o futuro.
- 2) A **aplicação da abordagem de foresight** para expandir noções e perspectivas sobre o futuro, e construir cenários para discussões e insights para políticas públicas.

Este relatório é uma **documentação do desenho, implementação e reflexões sobre o programa.** Esperamos que seja útil para todos os laboratórios de inovação ou entidades e servidores públicos que também queiram experimentar metodologias de futuro.

Conteúdos

1. Introdução (págs. 4 – 6)
2. Fase 1:
Facilitação de Conexões Individuais (págs. 7 – 14)
3. Fases 2 e 3:
Aplicação da Abordagem de Foresight (págs. 15 – 30)
4. Conclusões Reflexivas (págs. 31 – 34)
5. Anexos (págs. 35 – 65)

Introdução



Por que experimentar com abordagens de futuro?

Incerteza e complexidade que paralisam

Em um mundo integrado, ágil e com mudanças constantes, o grau de incerteza em relação ao futuro só aumenta. Não é possível prever o que acontecerá, e para além da incerteza, o caráter cada vez mais sistêmico dos problemas também gera desconforto e paralisia. Acabamos muitas vezes atuando de forma reativa, em vez de proativa em relação ao futuro.

Considerar futuros para criar agência sobre os rumos de mudança

No âmbito das políticas públicas, onde vieses de curto prazo já são fortes, olhar para o futuro deixou de ser um luxo, e se tornou essencial para a geração de valor público. Por quê?

- Para **transformar incertezas em entendimentos**
- Para construir narrativas que inspirem **coalizões e agendas para mudanças sistêmicas**
- Para nos **preparar para cenários alternativos** e garantir melhor uso de recursos públicos
- Para **identificar oportunidades e ameaças** para o processo estratégico

Quando é mais útil usar metodologias de futuro? Quando...

- há **muitas incertezas** em relação ao tema de atuação nas políticas públicas
- há necessidade de adquirir uma **visão sistêmica** sobre um tema ou problema
- há necessidade de envolvimento de diferentes atores para **construção de entendimentos e agendas coletivas**
- queremos **construir mais agência** em relação aos rumos de desenvolvimento das mudanças
- precisamos de instrumentos para **estimular conversas estratégicas difíceis**

Por outro lado, se atuamos com um problema que não é permeado por tantas incertezas e mudanças, as metodologias de futuro já não são tão necessárias.

Desenho do Programa: 3 fases para testar diferentes abordagens metodológicas sobre futuros

1. SPARK



Após escolher um tema para ser trabalhado ao longo do projeto*, a primeira fase envolve o **estabelecimento de conexões entre líderes influentes no setor público, e formadores de opinião de fora do governo** com ideias ousadas sobre o futuro. Isto envolve encontros individuais facilitados nos quais a dupla troca visões de mundo e discute fenômenos que acredita que possam influenciar o tema escolhido no futuro. O produto final é um levantamento de principais tendências e incertezas, que será utilizado na fase 2, quando for conduzida a "varredura de horizontes".

Esta fase ocorreu em Agosto, presencialmente, durante a Semana de Inovação.

2. LIGHT



A segunda fase envolve trazer um grupo maior de pessoas de dentro e de fora do governo para passar por um **processo chamado "varredura de horizonte"** ('horizon scanning' em inglês), que analisa tendências e incertezas dentro de inúmeras dimensões sobre o futuro. Nesta fase, usamos os fenômenos identificados pelos pares na fase anterior. Isto acende um debate público e conecta mais pessoas em torno da exploração coletiva de futuros emergentes. Esta fase foi conduzida em Outubro, parte online, parte presencialmente na sede da ENAP.

3. FIRE



A terceira fase envolve a continuação da fase anterior, utilizando a **construção de estados futuros e backcasting para elaborar cenários** para o tema escolhido. Esta fase ocorreu em Outubro, presencialmente, junto à fase 2.

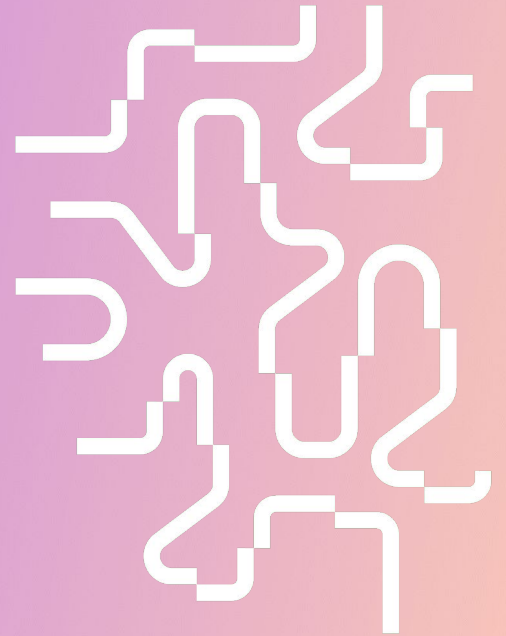
*O tema original escolhido para as três fases foi "Agilidade Institucional", porém logo antes da fase 2 a equipe do projeto optou por mudar o tema para "Aprendizagem no setor público", devido à melhor adesão metodológica. Na prática, isso prejudicou, em parte, a assimilação do conteúdo produzido na fase 1.

1. SPARK



Fase 1:

Facilitação de Conexões
Individuais



Referências Inspiracionais

“ No âmbito da política, existe o instinto – reflexivo e compreensível, mas em última análise inútil – de pular para "soluções" regulatórias sem antes fazer o árduo trabalho de encontrar clareza filosófica. Isto se deve em parte à velocidade da mudança tecnológica. A contemplação parece um luxo. Mas isso não é realmente uma desculpa. [...] As decisões que tomarmos na próxima década terão um significado político duradouro; as gerações posteriores olharão para trás e tentarão entender porque colocamos a sociedade no rumo que traçamos.



Jamie Susskind, autor de "Future Politics: Living Together in a World Transformed by Tech" (2018)

“ Há estes dois peixes jovens nadando juntos e por acaso encontram um peixe mais velho nadando do outro lado, que acena para eles e diz "Bom dia, meninos. Como está a água?"

E os dois peixes jovens nadam um pouco, e então, eventualmente, um deles olha para o outro e diz "Que diabos é água?".

"Isto é água".



David Foster Wallace, Escritor Americano

Objetivo e Desafios

A construção da metodologia da fase 1

Objetivo:

Esta fase consistia em conseguir conectar líderes influentes no setor público, e formadores de opinião com ideias provocadoras sobre o futuro. O objetivo final era que os membros das duplas conseguissem impactar o pensamento um do outro sobre a atuação do estado e as políticas públicas no longo prazo.

Desafio:

Como criar conexões que fossem profundas o suficiente e que aproximassem pessoas com visões diferentes, mas possivelmente complementares?

A metodologia para nosso experimento:

Em um primeiro momento, construir cartões com questões-sugestões para ajudar o desenvolvimento da conversa, prescindindo de intervenções do mediador. Em seguida, facilitar, com intervenção mínima, encontros estruturados de até 2h entre provocadores de opinião de fora do governo e lideranças influentes no serviço público, com enfoque em 3 níveis de conexão: i) Trajetória Pessoal; ii) Visões de Mundo; iii) Visões Sobre o Futuro. As conversas devem ter intervenção mínima do facilitador, sem gravação audiovisual, e contar com facilitação gráfica como souvenir para participantes.

Construção de Cartões para Conversas Auto Guiadas

The image shows a hand holding a white card. In the background, there is a larger graphic with a purple-to-pink gradient. The graphic contains the text 'conexões emergentes' and 'PARTE 1: Conectando trajetórias pessoais'. Below this, there is a smaller white card with the same title and a list of questions. The questions are: 'Em até 5 minutos, conte sua história.', 'De onde você vem e como isso moldou quem você é?', 'Quais foram os momentos mais significativos que moldaram suas decisões?', 'Quais são suas maiores referências na vida? (Intelectuais ou não)', 'De que realização você mais se orgulha?', 'Sobre que temas você poderia passar horas falando?', 'O que te motiva hoje?', 'O que você faria se soubesse que o mundo vai acabar em um mês?', 'Qual foi a coisa mais difícil que você já fez?', 'Há algo que você sentiu em fazer por muito tempo? Por que você ainda não o fez?', and 'Com qual pessoa, viva ou morta, você gostaria de ter uma conversa?'. The logo 'ENAP DEMOS HELSINKI' is visible in the bottom left of the card.

Veja no [anexo 1](#) os cartões com sugestões de questões.

Implementação

1 – Escolha das Duplas

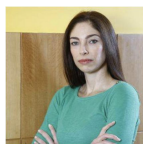
Regras para escolha das duplas

Em um workshop com a equipe do GNova, adotamos as seguintes regras para escolha das duplas:

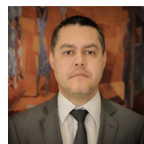
- ❑ Uma pessoa influente no governo brasileiro e um provocador de opinião de fora, brasileiro ou não
- ❑ Priorização de duplas que tenham pelo menos um aspecto de divergência em sua visão de mundo (ex: setor de atuação, trajetórias sociais, posicionamento político, faixa etária)
- ❑ Postura aberta para trocas
- ❑ Uso das dimensões da ferramenta STEEPLE (que será apresentada adiante no relatório) para formar pares

Duplas formadas

Dimensão Legal

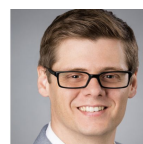


Vera Monteiro

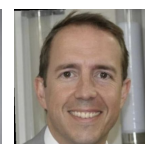


Wesley Vaz

Dimensão Política



Eli Dourado

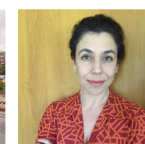


Rodrigo Lamego

Dimensão Social



Nina Rentel

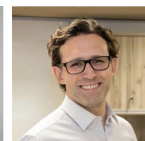


Leticia Bartholo

Dimensão Tecnológica



Paula Berman

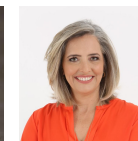


Luis Felipe
Salim

Dimensão Econômica



Glen Weyl



Fabiana
Rodopoulos

Implementação

2 - Comunicação com Participantes

Foram enviadas as seguintes comunicações para os participantes:

Email 1: Convite para o Programa e FAQ

Este email explicava os objetivos do programa, sensibilizava a participação no projeto, e incluía sugestão de cronograma do encontro, além de um pdf com as perguntas mais frequentes, como:

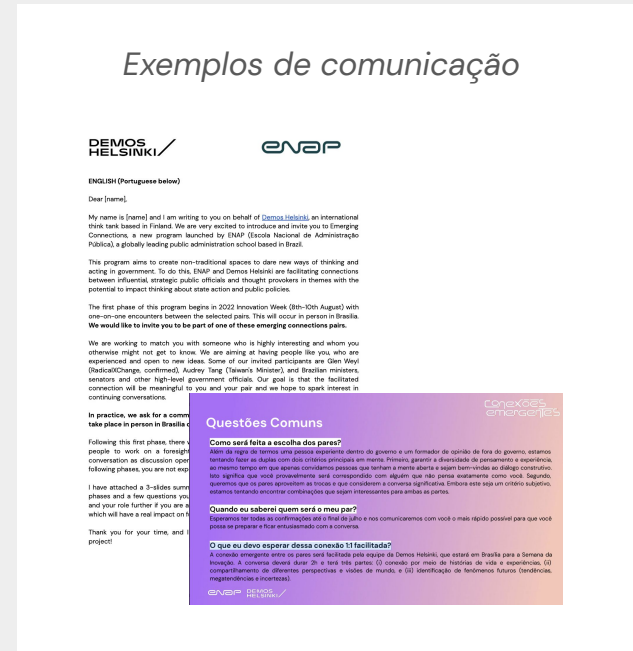
- *Como será feita a escolha dos pares?*
- *Quando eu saberei quem será o meu par?*
- *O que eu devo esperar dessa conexão 1:1 facilitada?*

Email 2: Preparativos para o Encontro

O conteúdo do email preparativo, além de conter um documento com o perfil de cada uma das duplas, respondia às seguintes perguntas:

- *Como posso saber mais sobre a minha dupla e os demais participantes do programa?*
- *Quais são os objetivos e a expectativa?*
- *Qual é o formato do encontro?*
- *O encontro será gravado? O que será divulgado?*
- *Quem estará na sala?*
- *Quais são os tipos de perguntas que serão feitas?*

Exemplos de comunicação



Veja o [anexo 2](#) para o texto completo

Implementação

3 - Execução das Conversas

Durante a Semana de Inovação, as 5 conversas foram facilitadas pelo time do Demos Helsinki.

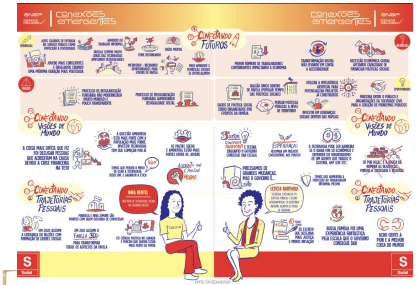
Com uma abordagem de facilitação minimalista, os participantes receberam os cartões e trocaram experiências e ideias por cerca de uma hora e meia.

Houve facilitação gráfica e não houve gravação audiovisual do encontro.

A exceção foi um vídeo gravado ao final dos encontros por cada uma das duplas.

Veja o [Anexo 3](#) para os painéis de registro visual da conversa, que incluem os fenômenos futuros identificados por cada dupla.

Registro Visual dos Encontros



Reflexões: Aprendizados sobre a Fase 1

Em uma reunião de debriefing interna e após subsequentes reflexões, foram identificados os seguintes aprendizados sobre a fase 1:

- **As conexões pessoais foram essenciais.** Iniciar o processo de conexões com perguntas sobre a trajetória pessoal foi importante não apenas para quebrar o gelo, mas também ampliar a empatia entre os pares.
- **O estilo de moderação minimalista se provou adequado.** Participantes apreciaram o estilo de moderação, pois estimulava mais trocas diretas.
- **A facilitação gráfica foi apreciada pelos participantes.** Apesar da preocupação inicial com o possível desconforto dos pares com a facilitação gráfica, recebemos feedback positivo sobre a dinâmica. Contudo, ainda resta a dúvida do impacto no objetivo final de conexão de longo prazo.
- **Mais avaliações de longo prazo são necessárias.** Ainda não está claro se os objetivos de longo prazo foram alcançados ou se é possível que sejam alcançados em apenas um encontro. O acompanhamento dos participantes e eventuais entrevistas de avaliação do programa são recomendados.
- **É importante atentar para as dinâmicas entre brasileiros e estrangeiros.** A questão idiomática dificultou as trocas, e possivelmente colocou brasileiros em posição desconfortável.
- **A troca do tema prejudicou, em parte, a utilização do resultado das trocas dos pares na sequência do projeto.** Caso o tema "Aprendizagem no Setor Público", utilizado nas fases 2 e 3, tivesse sido escolhido desde o início, as conexões da fase 1 poderiam ter sido utilizadas para gerar insights direcionados.

Avaliação – Oportunidades e Sugestões de Melhorias

Oportunidades

Para além da agenda de futuros, acreditamos no **potencial dessa metodologia para diminuir polarizações** políticas e/ou **ampliar visões de mundo** para políticas públicas. Para retomarmos o ethos e espírito público, será necessário testar metodologias que visem a aproximar pessoas com visões de mundo diferentes. Por isso, recomendamos que a metodologia seja:

i) testada em escala maior, no **contexto de formulação de projetos específicos ou de sensibilização para temáticas delicadas** (questões de inclusão e diversidade, por exemplo);

ii) testada em um **contexto de necessidade de mobilização de grupo**, com a expansão da rede de contatos.

Sugestões

Ainda na avaliação interna, identificamos as seguintes sugestões para melhorias e/ou novas aplicações das conexões:

- **Escolha dos Pares:** Nem todas as duplas possuíam visões tão diferentes. Nos próximos encontros, sugerimos priorizar pares com visões de mundo ainda mais divergentes/complementares (ex: em relação a questões raciais, trajetórias socioeconômicas, posicionamento político, etc). Também recomendamos que participantes estrangeiros só sejam convocados em casos excepcionais. As dinâmicas entre brasileiros fluiu melhor.
- **Alterações metodológicas:** Sugerimos experimentar novas práticas, como ausência de qualquer facilitação (incluindo a gráfica), organizar mais de um encontro e testar conexão no contexto de um projeto específico. Outra sugestão é testar a capacidade de mobilização de redes. E se cada participante trouxesse mais um participante para o próximo encontro?
- **Avaliação:** A avaliação foi interna, mas não envolveu feedback dos participantes. Nos próximos projetos, sugerimos implementar a avaliação logo após o encontro. Também sugerimos manter uma base de contatos para avaliação de longo prazo do programa.
- **Contexto:** Sugerimos que os próximos testes sejam realizados no contexto de um projeto ou agenda a ser construída. Uma outra possibilidade é realizar os encontros durante a Semana de Inovação, possivelmente sem moderação.

2. LIGHT

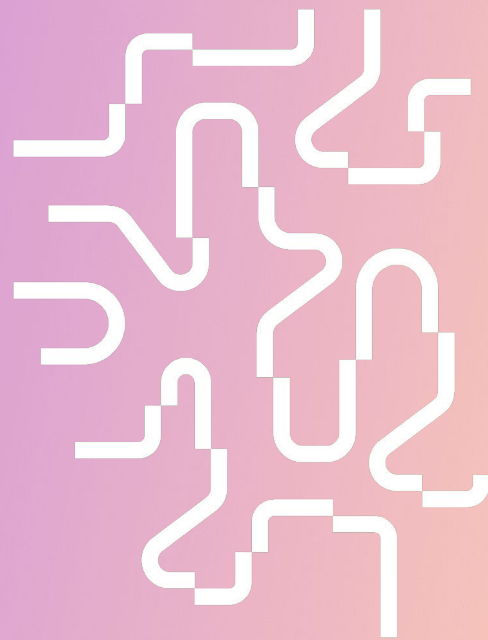


3. FIRE



Fases 2 e 3:

Aplicação da abordagem
de foresight



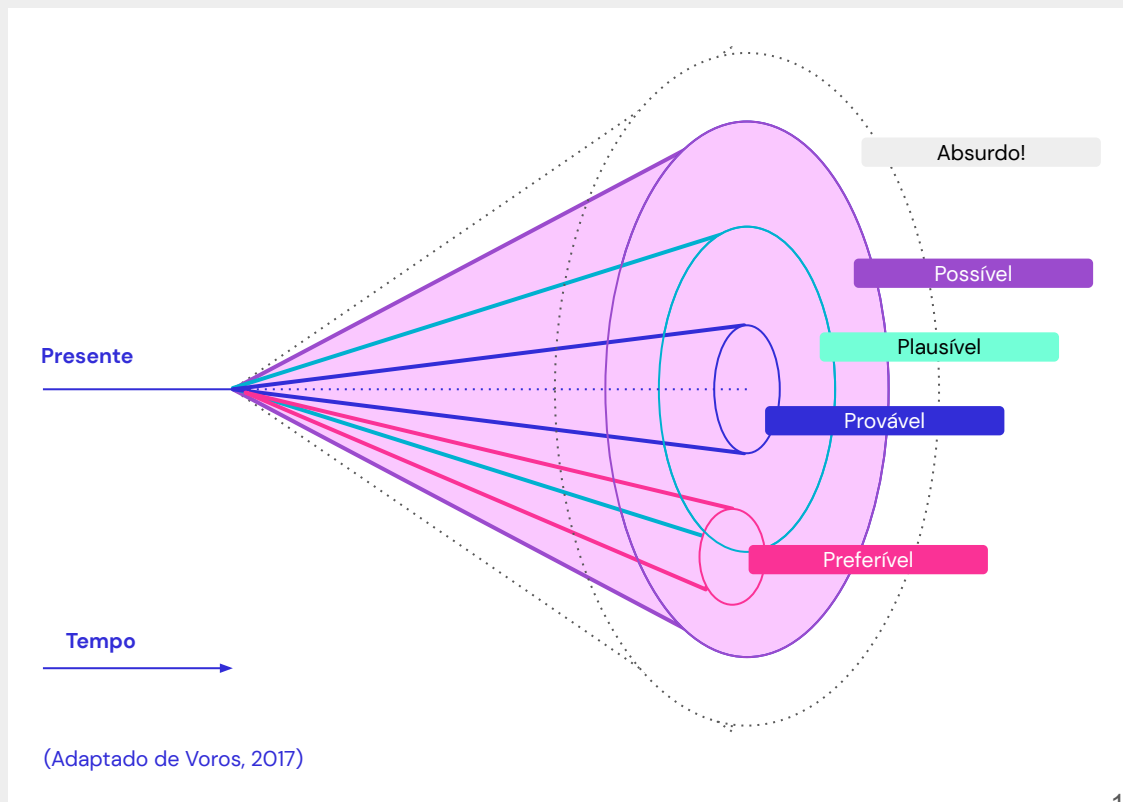
Referências Metodológicas: O Que é Foresight? (1|2)

O que é foresight?

Foresight é uma maneira sistemática de pensar sobre o futuro com o objetivo de influenciar seu curso de desenvolvimento.

O objetivo do *foresight* não é prever “o futuro”. Utilizamos *foresight* para criar uma compreensão compartilhada de futuros possíveis e tomar melhores decisões no momento presente.

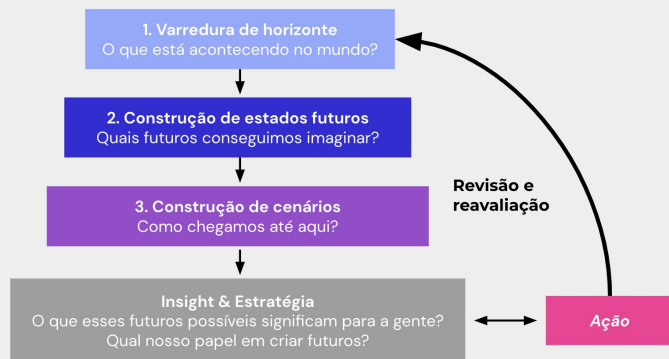
Usualmente tomamos decisões extrapolando tendências sobre o passado ou com base no que consideramos o futuro “provável”. Foresight nos ajuda a ampliar os horizontes e a enxergar novos universos de possibilidades para que possamos nos preparar para e moldar futuros.



Referências Metodológicas: O Que é Foresight? (2|2)

Como funciona um processo de foresight?

Normalmente um processo de foresight se desdobra nas etapas abaixo. A construção de estados futuros pode ter um objetivo exploratório ou normativo.



Por que usar foresight?

1. **Não existe um futuro único**, mas sim um grande número de futuros possíveis para navegar.
2. **Todas as organizações baseiam suas estratégias em premissas ou cenários**: no entanto, muitas vezes estes são implícitos.
3. Cenários explícitos transformam o conhecimento tácito em conhecimento explícito e compartilhado e criam futuros alternativos para basear a **tomada de decisões**.
4. Foresight nos obriga a ter uma **perspectiva holística, sistêmica e participativa**, para explorar as interações no âmbito de futuros possíveis.
5. **Foresight cria resiliência** ao incentivar que consideremos e nos preparemos para diferentes cenários futuros.
6. **Foresight gera transformação sistêmica** ao possibilitar que futuros desejáveis sejam co-criados

O Processo Tradicional de Foresight

Etapa de Varredura de Horizontes

A varredura de horizontes é um método para identificar e analisar como as principais **tendências, incertezas, tensões e sinais fracos** afetam o tópico com o qual estamos trabalhando. Pode ser usado por formuladores de políticas públicas para entender as condições futuras a fim de informar a tomada de decisão.

Por que aplicar?

A varredura pode possuir duas funções principais e distintas:

- i) **resiliência ou função de preparo:** antecipar melhor e mais cedo os desafios e oportunidades emergentes, e se preparar para eles.
- ii) **transformação ou função criativa:** permitir a criação de soluções ou alternativas de futuro desejáveis.

Benefícios

- Cria uma compreensão holística das dimensões da mudança
- Facilita a compreensão de incertezas e oportunidades críticas
- Alinha as suposições e hipóteses das equipes sobre o futuro

Principais Ferramentas

- STEEPLE ou PESTEC, Método Delphi, Rodas de Futuro, Análise de Impacto de Tendências e Detecção de Sinais Fracos

Vocabulário útil para a varredura do horizonte

Tendência: uma direção de mudança perceptível ao longo do tempo e baseada em evidências. Podem mudar de direção no médio prazo.

Megatendências: fenômenos globais ou de nível macro que devem ter grandes e duradouras implicações na sociedade. Provavelmente não mudarão no longo prazo.

Incertezas: direções alternativas de desenvolvimento sem tendência clara atualmente.

Tensões: áreas onde forças diferentes estão atuando em oposição umas às outras.

Sinais fracos: sinais de uma questão emergente ou um alerta precoce ou uma indicação precoce de uma mudança que pode ser significativa no futuro.

Cartas Curinga: eventos que têm uma probabilidade baixa, mas um alto impacto potencial.

O Processo Tradicional de Foresight

Etapas de Construção de Estados Futuros e Cenários

A construção de estados futuros é a primeira etapa para a construção de cenários, **um método para criar coletivamente narrativas plausíveis sobre possíveis desenvolvimentos futuros e como os futuros podem surgir**. O objetivo dos cenários é criar uma compreensão de possíveis direções futuras em um tópico específico. Isto é feito estimulando várias idéias que os participantes têm sobre o futuro para desenvolver uma cadeia lógica de eventos que demonstre como os eventos futuros podem estar ligados.

Por que aplicar?

- Cenários deixam explícitas potenciais cadeias causais futuras entre diferentes eventos. Isto pode ser usado para criar políticas resilientes ao futuro.
- Ao entender as cadeias potenciais de eventos, múltiplas intervenções podem ser identificadas em diferentes pontos na cadeia de causalidade e no tempo.

Potenciais Aplicações

- Facilitar conversas difíceis e discussões sobre uma ampla gama de futuros possíveis;
- Identificar futuros desejáveis que podem orientar a formulação de políticas;
- Identificar oportunidades de impacto e momentos propícios a intervenções estratégicas;
- Gerar reações emocionais que levem à ação.

Principais Ferramentas

- Matriz 2x2, Tabela de Futuros, Dotmocracy ou Votação Quadrática para Priorização de Incertezas, Design Especulativo, Artefatos Futuros, Backcasting

Vocabulário útil para construção de cenários

Cenários: "histórias" ilustrando visões de um futuro possível ou aspectos de um futuro possível.

Estados futuros: imagens do futuro.

Incerteza: direções alternativas de desenvolvimento sem tendência clara atualmente.

Variáveis: elementos, características ou fatores que são passíveis de variar ou mudar.

Veja o [Anexo 4](#) para referências adicionais em foresight.

Objetivo

A construção da metodologia das fases 2 e 3

Nas fases 2 e 3, a ENAP tinha como objetivo testar a abordagem de foresight para um tema que fosse relevante para a escola. Por isso, fizemos um desenho para as fases 2 e 3 que incorporava, além de um processo tradicional de foresight, uma etapa de preparação para o programa, em que sensibilizamos os participantes e o time da ENAP no tema foresight. Além disso, acrescentamos a etapa de Expansão de Horizontes para instigar os participantes a imaginarem futuros desejáveis não tradicionais.

Desenho Metodológico:

Fase	Preparação para o programa			Processo de foresight				Reflexões
Etapa	Desenho do programa	Capacitação em foresight	Participação no GNPapo	Expansão de horizontes	Varredura de horizontes	Construção de estados futuros	Construção de cenários	Reunião de Debriefing
Formato	Reuniões com equipe do projeto	Curso online, de 5h, para a equipe ENAP	Oficina presencial (2h) de introdução a foresight aberta a servidores	Evento online (3h) com participação de especialistas	Oficina presencial (3h) com o método de varredura de horizontes	Oficina presencial (3h) com a matrix 2x2 para estados futuros	Oficina presencial (3h) com a ferramenta de backcasting	Reunião com a equipe do projeto
Produto	Escolha do tema e do público alvo	Garantia do conhecimento básico sobre a metodologia	Sensibilização sobre o tema para demais servidores	Expansão da mentalidade acerca dos futuros desejáveis	Mapa de tendências, certezas e tensões críticas	Descrição de 4 estados futuros	Descrição da trajetória dos 4 cenários	Documentação de aprendizagens

Implementação

1 – Escolha do tema para o exercício de foresight

Após diversas discussões com a coordenação do GNovaLab e o time de Inovação, decidimos pelo tema "**O futuro da aprendizagem no setor público em 2035**".

O tema foi **escolhido de acordo com as seguintes diretrizes:**

- Horizonte temporal de longo prazo e bem definido
- Tema relevante para a ENAP, mas que também agregasse e mobilizasse atores externos
- Tema com baixo grau de polarização política

Com o novo recorte temático, optamos por **convidar os seguintes atores do ecossistema de aprendizagem:**

- Cefor (Câmara dos Deputados)
- Instituto República
- Centre for Public Impact
- Instituto Legislativo Brasileiro (ILB) – Senado
- Centro de Liderança Pública
- Movimento Pessoas Brasil à frente (Fundação Lemann)
- Fundação Getúlio Vargas
- Cesar School
- Columbia Brasil

Dica: Como escolher um bom tema para o exercício?



Além das condições destacadas acima, o tema também deve possuir um objetivo estratégico. Para isso, é importante ter o objetivo final em mente. Por exemplo, é comum definir "ambiente operacional" como fenômeno de interesse quando uma organização quer utilizar foresight para fins de planejamento estratégico. Porém, se quisermos abordar um tema de política pública que transborde os limites de uma instituição, adotamos fenômenos mais abrangentes, como "educação básica", "desenvolvimento regional", "mercado de carbono", etc.

Implementação

2 – Capacitação da equipe da ENAP em foresight

Antes de passarmos pelo processo de foresight, capacitamos o time da ENAP em 5h de curso online com o tema *Introdução a Metodologias de Foresight para Políticas Públicas*. O curso teve participação de aproximadamente 30 pessoas.

Objetivo

Desenvolver capacidades básicas em metodologias de foresight para serem usadas em políticas públicas. Ao final do curso, os participantes devem entender os benefícios de foresight, conhecer os principais métodos e como aplicá-los, e estar aptos para conduzir atividades em pelo menos um dos métodos.

Ementa

Aula 1: 20/09 Foresight em Políticas Públicas

- Os benefícios de utilizar foresight em políticas públicas
- Os diferentes métodos de foresight e seus objetivos
- Introdução à Varredura de Horizontes
- Workshop: Praticando Métodos de Foresight 1: Varredura de horizontes (STEEPLE)

Aula 2: 21/09 Facilitando práticas de foresight

- Introdução a Construção de Cenários e Backcasting
- Workshop: Praticando Métodos de Foresight 2: Cenários
- Identificando oportunidades de uso das metodologias de foresight em projetos da ENAP

Registro da Capacitação em Foresight



Implementação

3 - Expansão e Varredura de Horizontes

Alterações Metodológicas

- Optamos por inserir uma etapa de expansão de horizontes antes da varredura para abrir a mentalidade dos participantes sobre possibilidades disruptivas para o futuro da aprendizagem, e para apresentar um benchmark que a própria ENAP havia realizado sobre tendências internacionais em capacitação no setor público.
- Para a varredura de horizontes, optamos por alterar as dimensões da ferramenta STEEPLE para 4 dimensões mais associadas à aprendizagem: governança, métodos, tecnologia e competências.

Expansão de Horizontes

Em um workshop online de 3h destinado aos participantes das fases 2 e 3 do projeto (ENAP e convidados do ecossistema de aprendizagem no setor público), convidamos 5 provocadores de opinião para compartilhar suas visões ousadas sobre o futuro da aprendizagem no setor público. Também fizemos um exercício para explicitar vieses antes de iniciarmos a varredura. [Veja o vídeo desta etapa.](#)

Varredura de Horizontes

Em um workshop presencial de 3h, varremos as principais tendências, incertezas e tensões associadas à aprendizagem no setor público. Definimos uma pessoa responsável por cada uma das 4 dimensões do STEEPLE alterado e fizemos duas rotações de participantes pelos temas.

Provocadores de Opinião Convidados para a Expansão de Horizontes



Carla Arena
Co-fundadora Amplifica
Experiências de
Aprendizagem



Paula Berman
COO
RadicalXChange



Gabriela Lotta
Professora e
Pesquisadora
FGV



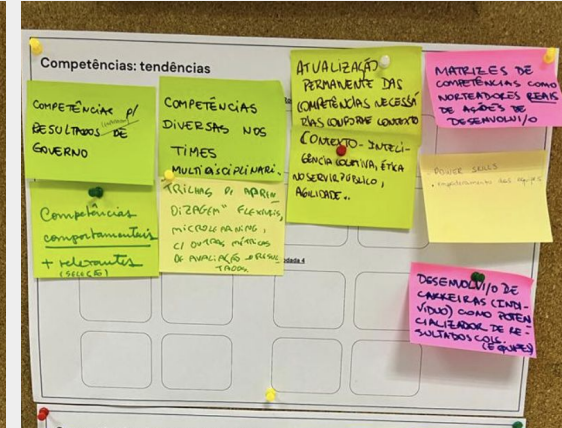
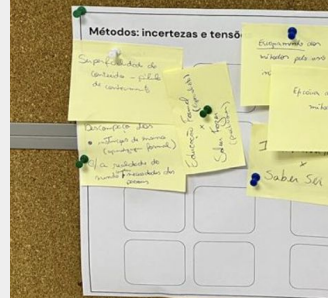
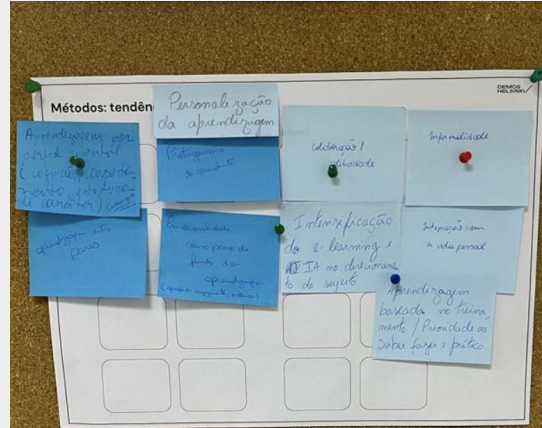
Caio Werneck
Designer e
Consultor em
Inovação Pública



Cris Ferri
Designer e
Consultor em
Inovação Pública

Implementação

3 - Expansão e Varredura de Horizontes



Importante!

Os futuros são como os seus criadores. Se seu processo de foresight é feito por pessoas semelhantes, não espere diversidade na forma como os futuros são vistos.

Assim, garanta que os participantes, as questões ou as perspectivas escolhidas criem uma pluralidade de pensamentos.

Os especialistas devem ser informados sobre o exercício antes do workshop para que possam preparar e trazer as evidências.

Implementação

4 - Construção de Estados Futuros

Refinamento das Incertezas

Após a varredura de horizontes, foram identificadas 17 incertezas críticas. Antes da continuação do workshop, o time da Demos transcreveu e refinou a lista das incertezas, escolhendo também valores alternativos para cada uma das variáveis. Apesar de não eliminar erros de interpretação, o processo de refinamento é essencial para a continuidade do processo.

Votação das Incertezas Críticas

No dia seguinte, cada representante de grupo compartilhou os resultados das discussões para garantir entendimento geral sobre as diferentes dimensões. Depois, cada participante recebeu uma tabela com as 17 incertezas (ver [anexo 6](#)) e 5 adesivos, cada um correspondente a um ponto. Os participantes puderam alocar os 5 pontos para votar na seguinte pergunta: "Quais incertezas têm o maior potencial de impactar, positiva ou negativamente, o futuro da aprendizagem no setor público em 2035?".

Construção de Consenso e de Estados Futuros com a Matriz 2x2

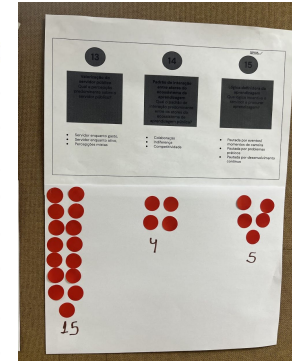
Após a votação, foi aberta uma rodada de longas discussões até que o grupo concordou em eleger 2 incertezas para direcionar uma tabela de dimensões 2x2 que criaria estados futuros. Divididos em 4 grupos aleatórios, cada um com um quadrante da tabela 2x2, participantes descreveram como seria o futuro em 2035 caso cada um dos valores polarizadores para as incertezas se concretizasse. *Atenção: é importante que o processo de escolha das incertezas críticas seja consensual.*

Tabela de incertezas críticas e votação

Aprendizagem no setor público em 2035

Incertezas Críticas Identificadas na Fase de Escaneamento de Horizonte

#	Pontos	Verbetes	Forçosa valores
1	1	Adaptabilidade a gerações At que medida a aprendizagem deve ser oferecida de acordo com o perfil das gerações?	Experiências e programas diferenciados por perfil de idade Experiências e programas SEM diferenciação por perfil de idade
2	1	Missão De quem é a responsabilidade pela entrega de missão e onde ela ocorre (para de aprendizagem no setor público)?	Missão definida por órgão central do governo, Missão definida pelas escolas, Não há missão
3	1	Principais incertezas formais para engajamento dos servidores em incertezas O que motiva servidores a participarem de incertezas?	Participa, Incentivos financeiros, Incentivos não financeiros, Não há incentivos formais
4	1	Profundidade do conhecimento De que grau de profundidade é priorizada na aprendizagem de "novos conhecimentos"?	Plano de ações, aprendizagem formal, retroalimentação, modelo misto
5	1	Validação das métricas Qual será o processo das avaliações em relação à validação e aprendizagem e aplicação de novas metodologias?	Entusiasmo, referência, falta
6	1	Principal papel do facilitador de aprendizagem Qual é o principal papel de um facilitador de aprendizagem?	Transmissor de conteúdos, Controlador de conhecimentos, Facilitador de discussões, Mentor
7	1	Lógica estruturadora das carreiras Qual lógica é predominantemente no estruturador das carreiras estruturadas com base em habilidades governamentais?	Carreiras estruturadas com base em competências, Carreiras estruturadas com base em habilidades, Carreiras estruturadas com base em skills governamentais
8	1	Métricas de avaliação Quais métricas de avaliação são prioritárias para mensurar a aprendizagem?	Métricas quantitativas de resultados, métricas qualitativas de aprendizagem, métricas quantitativas de resultados, métricas qualitativas de aprendizagem (ex. relatos)



[Veja aqui](#) os canvas para o processo de foresight.

Implementação

4 - Construção de Estados Futuros

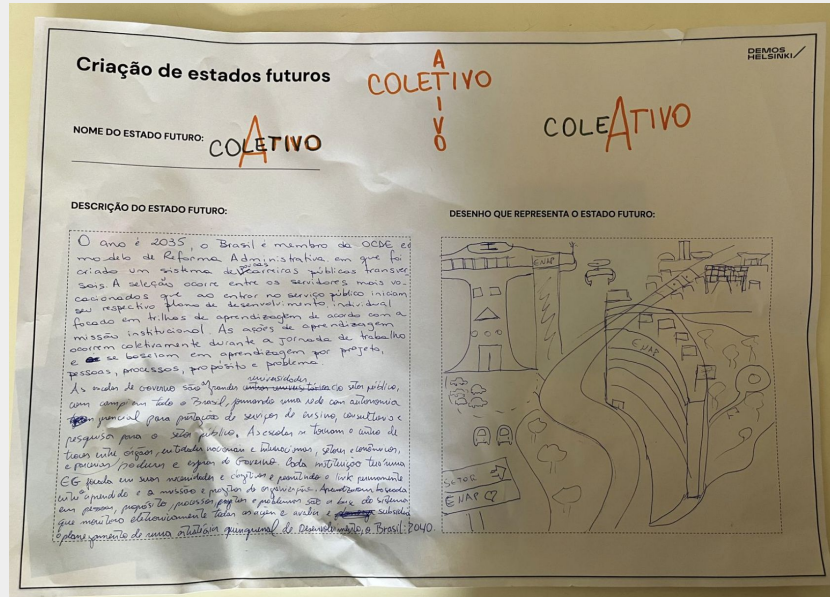
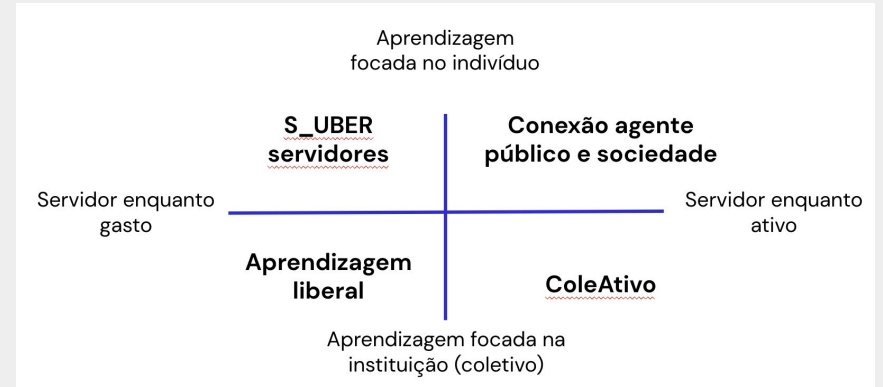


Tabela 2x2 preenchida após a descrição de estados futuros*



*O título e a descrição dos estados futuros é fruto de discussões entre participantes, em caráter experimental com a metodologia, e não representam uma visão institucional da ENAP nem das demais organizações que participaram da oficina.

Implementação

5 - Construção de Cenários

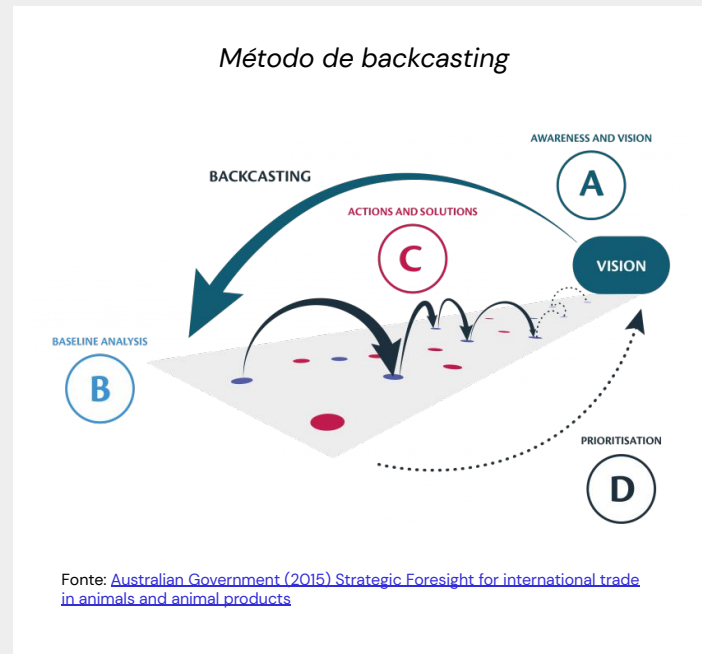
Cenários são histórias plausíveis sobre possíveis futuros alternativos. **Criar cenários é essencialmente criar narrativas sobre como o futuro pode surgir.** Um bom cenário é holístico, claro, polarizado e lógico, além de desafiar nosso pensamento.

Um cenário envolve 1) um estado futuro e 2) uma descrição de uma cadeia de eventos. Juntos, eles mostram uma cadeia lógica de eventos que demonstram como os eventos futuros estão ligados.

Backcasting para descrição de cenários

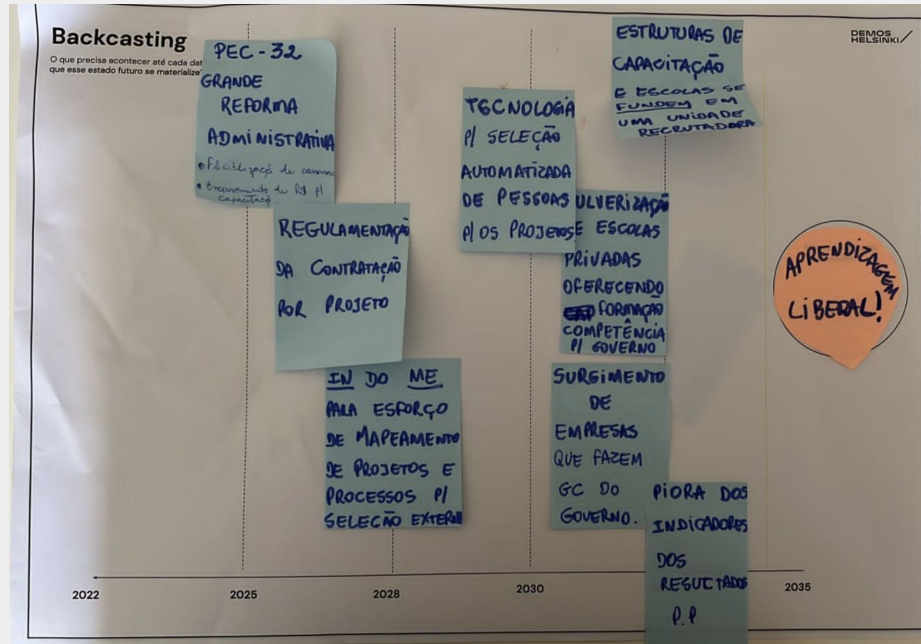
Após a definição das variáveis, e descrição de cada um dos 4 estados futuros, é necessário contar as narrativas. Para isso, é comum utilizar o método de backcasting, isto é, um método para contar uma narrativa de trás para frente. Pedimos a cada um dos grupos que usasse o template do backcasting (veja [anexo 5](#)). Como este exercício é difícil e não natural, pedimos para que cada grupo elegeesse um responsável por garantir que o grupo estava de fato indo de trás para frente.

Quanto mais concreto e cheio de detalhes (nomes de programas, projetos e leis, de pessoas, e de eventos) um cenário é, maior a sua capacidade de mobilizar atores para ação e gerar insights.



Implementação

5 - Construção de Cenários



Encerramento do workshop

Nosso workshop se encerrou com o compartilhamento das narrativas para os quatro cenários. Participantes relataram ter tido reações emocionais durante o processo, e insights para ação provenientes tanto da fase de varredura de horizontes quanto da construção de cenários. Veja a descrição dos cenários no [anexo 7](#).



Reflexões: Aprendizados sobre as Fase 2 e 3

No dia seguinte ao último workshop, a equipe do projeto se reuniu para refletir sobre os aprendizados, documentados ao lado.



- **A inserção do painel de Expansão de Horizontes foi positiva.** A etapa, que começou com uma reflexão de vieses e trouxe cinco provocadores de opinião de diversas áreas, atingiu o objetivo de abrir a mentalidade para as próximas etapas.
- **A alteração do STEEPLE não foi tão bem sucedida,** pois possivelmente engessou demasiado a discussão dentro das dimensões de aprendizagem. Faltaram olhares mais externos ao contexto da aprendizagem, como a mudança no perfil do servidor público.
- **O envolvimento de altas lideranças aumenta a utilidade do processo.** A participação de tomadores de decisão estratégicos é importante, pois aumenta a chance de os insights serem usados na prática.
- **Quanto mais diversidade de opinião, mais rico é o processo.** Apesar da mobilização de participantes externos à ENAP em pouco tempo, havia mais espaço para ampliar a diversidade de participantes. Além do ecossistema de aprendizagem, também poderíamos ter chamado servidores públicos de diferentes níveis de governo e perfis etários diferentes.

Sugestões e Oportunidades de Aplicação Futuras

Oportunidades

Diversas oportunidades de aplicação da abordagem metodológica foram identificadas:

- i) Usar o método para **repensar o futuro do GNova Lab** no processo de transição de governo
- ii) Unir o conjunto metodológico do **design thinking com o foresight** para potencializar valor público
- iii) Trazer **metodologias participativas e tecnologias cívicas** para incorporar opiniões dos cidadãos no processo de foresight
- iv) Trazer a abordagem metodológica de foresight para **processos de planejamento estratégico** nos novos governos estaduais e federal
- v) Facilitar discussões sobre **governança antecipatória** na formulação e implementação de políticas públicas

Sugestões

Durante a avaliação interna e após reflexões posteriores, identificamos as seguintes sugestões para melhorias e/ou novas aplicações da metodologia de foresight:

- **Provocadores de opinião:** Os provocadores de opinião, ou seja, pessoas que tenham perspectivas ousadas sobre o futuro, são importantes no processo de foresight. No nosso experimento, eles participaram da etapa de expansão de horizontes, mas sugerimos que em próximas iterações eles estejam presentes ao longo de todas as etapas.
- **Guia de aplicação de foresight:** Uma demanda dos participantes e da equipe do GNova foi ter uma referência metodológica mais estruturada. Sugerimos a criação de um guia simplificado – ou cartões metodológicos – explicando o processo tradicional para formuladores de políticas públicas.
- **Uso de cenários na prática:** Os workshops terminaram com a formulação de cenários para o futuro da aprendizagem. Sugerimos que os participantes dos workshops recebam, para que utilizem em seus processos de estratégia, os materiais de incertezas críticas ([Anexo 6](#)), e os cartões dos cenários com perguntas associadas ([Anexo 7](#)). Sugerimos que esses materiais sejam usados para discussões no início do processo de planejamento estratégico.

Conclusões Reflexivas

Balanço dos Resultados do Projeto

Em caráter experimental, o programa Conexões Emergentes tinha como objetivo **criar espaços não tradicionais para ousar novas formas de pensar e agir sobre o futuro no setor público**. Um objetivo adicional era criar **capacidades da abordagem de foresight no time da ENAP**.

As **principais limitações** do programa eram i) não se propor a desenvolver capacidades avançadas na metodologia, ii) não se propor a trazer implicações práticas concretas para os participantes, iii) e não envolver orçamento mais robusto para mobilização de mais participantes de fora da região de Brasília, ampliando a diversidade de opiniões.

Balanço dos resultados finais:

- ✔ Objetivo de **criar capacidades básicas de foresight no time da ENAP** foi alcançado. Há demanda para cursos mais avançados.
- ✔ O programa **gerou interesse e curiosidade sobre a abordagem metodológica de foresight** entre os participantes das oficinas.
- ✔ Os **benefícios do uso das metodologias de futuro** ficaram evidentes para o time da ENAP e a maioria dos demais participantes.
- ✔ Foram identificadas diversas **novas oportunidades para o uso do método de conexões facilitadas** na fase 1.
- Apesar de recebermos bons feedbacks informais **sobre a fase 1, não ficou claro se os objetivos de longo prazo foram alcançados** com o encontro. Uma avaliação com participantes e novos experimentos são encorajados.
- **A demora para a escolha do tema** de Aprendizagem no Setor Público limitou o ganho de sinergia entre a primeira fase e as subsequentes.

Sugestões de Próximos Passos

Como síntese das oportunidades apontadas no processo de reflexão das diferentes fases do projeto, sugerimos como sugestão de aprofundamento e disseminação no tema:

Novos experimentos:

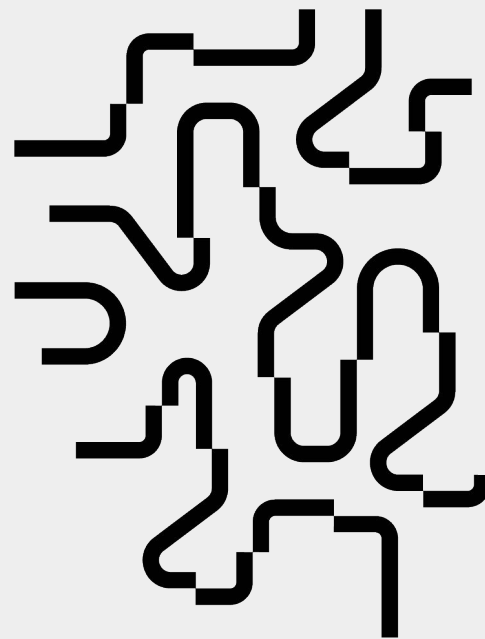
- Projeto na interseção entre foresight e design thinking
- Uso da metodologia das conexões da fase 1 em contexto de projeto específico
- Uso de foresight em um contexto de planejamento estratégico

Construção de capacidade:

- Uso da metodologia em um contexto familiar, como por exemplo para repensar o futuro de uma organização ou entidade pública
- Estudos mais aprofundados em foresight para participantes do programa
- Aprofundamento na institucionalização de práticas de foresight (vis à vis o uso *ad hoc* das ferramentas)

Disseminação de práticas:

- Criação de um manual de facilitação de processos de foresight



EXTRA

Para não concluir...Foresight: uso ad hoc ou institucional?

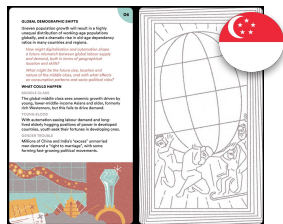
Afinal, foresight é uma abordagem utilizada pontualmente ou uma nova forma de fazer política pública?

Os dois! Práticas de foresight podem ser usadas em um contexto de workshop ou para gerar insights pontuais. Mas elas também podem ser institucionalizadas e se tornarem parte do modus operandi de vários governos.

Veja alguns exemplos de institucionalização ao lado.



O **Centro de Foresight no Parlamento da Estônia**, um think tank do governo, identifica novas (mega)tendências e vias de desenvolvimento, elaborando cenários de futuros alternativos. O centro desenvolveu cenários do Mercado de Trabalho 2035 para expandir o debate sobre o desenvolvimento do mercado de trabalho e da economia na Estônia, e para fornecer subsídios para a reflexão sobre o caminho a seguir caso algum dos cenários comece a se concretizar.



Após a independência em 1965, sem recursos naturais primários ou econômicos do interior, os formuladores de políticas de **Cingapura** reconheceram a necessidade de antecipar o futuro e influenciar os desenvolvimentos de forma inovadora para sustentar o crescimento e o desenvolvimento. O uso do **planejamento de cenários** foi formalmente adotado nos anos 80, e tem sido cada vez mais utilizado para gerar narrativas do futuro – imaginando como o mundo pode evoluir e quais problemas, desafios e oportunidades podem surgir para a cidade. (trecho retirado do Relatório Future of Cities: Foresight for Cities, do governo do Reino Unido).



A **Finlândia** tem uma longa trajetória na criação de estruturas de decisão orientadas pelo foresight. O Parlamento da Finlândia criou um **Comitê para o Futuro** em 1993. A cada período eleitoral, o Governo apresenta um relatório sobre o futuro ao Comitê para o Futuro. Desde 2003, todos os Ministérios desenvolveram **Revisões sobre o Futuro a cada período eleitoral**. O objetivo é fornecer informações para as próximas eleições e negociações para a formação do governo.

Anexos

Anexo 1

Cartões com Perguntas para a Fase 1 do Conexões Emergentes

Anexo 1

Cartões com Perguntas para a Fase 1 do Conexões Emergentes

Parte 1: Conectando Trajetórias Pessoais

conexões
emergentes

PARTE 1: Conectando trajetórias pessoais

Abaixo, sugerimos algumas perguntas. Sinta-se à vontade para escolher as de sua preferência ou fazer perguntas além das listadas. Sugerimos que esta parte leve cerca de 20 minutos.

- Em até 5 minutos, conte sua história.
 - De onde você vem e como isso moldou quem você é?
 - Quais foram os momentos mais significativos que moldaram suas decisões?
- Quais são suas maiores referências na vida? (intelectuais ou não)
- De que realização você mais se orgulha?
- Sobre que temas você poderia passar horas falando?
- O que te motiva hoje?
- O que você faria se soubesse que o mundo vai acabar em um mês?
- Qual foi a coisa mais difícil que você já fez?
- Há algo que você sonhou em fazer por muito tempo? Por que você ainda não o fez?
- Com qual pessoa, viva ou morta, você gostaria de ter uma conversa?

Anexo 1

Cartões com Perguntas para a Fase 1 do Conexões Emergentes

Parte 2: Conectando Visões de Mundo

conexões
emergentes

PARTE 2: Conectando visões de mundo

Abaixo, sugerimos algumas perguntas. Sinta-se à vontade para escolher as de sua preferência ou fazer perguntas além das listadas. Sugerimos que esta parte leve cerca de 20 minutos.

- Em que você acredita fortemente que a maioria das pessoas provavelmente não acredita?
- Você tem alguma crença que mudou ao longo da sua vivência profissional? Qual?
- Quais sua principal esperança para o futuro?
- Se você pudesse mudar uma coisa na sociedade, o que seria?
- Se você pudesse começar um país a partir do zero, como ele seria?
- Se você pudesse fazer uma mudança para tornar os governos melhores, qual seria?
- As instituições públicas precisam se tornar mais ágeis? Se não, por que não? Se sim, o que precisa acontecer para isso?

Anexo 1

Cartões com Perguntas para a Fase 1 do Conexões Emergentes

Parte 3: Conectando Fenômenos Futuros

conexões
emergentes

PARTE 3A: Conectando fenômenos

Sugerimos que esta parte leve cerca de 30 minutos.

- Em uma perspectiva global: Quais são as questões mais interessantes relacionadas à sua área de atuação nos próximos 10 anos?
 - Quais são as maiores tendências globais/locais?
 - Quais são as maiores incertezas?
 - Quais são as maiores tensões?
 - Quais são as questões em que você acredita que devemos nos concentrar e às quais não estamos dando destaque atualmente?
 - Quais dessas tendências, incertezas e tensões você acha que podem ser as mais disruptivas?
- Em uma perspectiva brasileira: Como estas questões acima se aplicam ao contexto brasileiro?

Anexo 2

Respostas às Perguntas Frequentes Enviadas aos Participantes na Fase 1

Anexo 2

Respostas às Perguntas Frequentes Enviadas aos Participantes

Documentação de Perguntas do Email 1

Como será feita a escolha dos pares?

Além da regra de termos uma pessoa experiente dentro do governo e um formador de opinião de fora do governo, estamos tentando fazer as duplas com dois critérios principais em mente. Primeiro, garantir a diversidade de pensamento e experiência, ao mesmo tempo em que apenas convidamos pessoas que tenham a mente aberta e sejam bem-vindas ao diálogo construtivo. Isto significa que você provavelmente será correspondido com alguém que não pensa exatamente como você. Segundo, queremos que os pares aproveitem as trocas e que considerem a conversa significativa. Embora este seja um critério subjetivo, estamos tentando encontrar combinações que sejam interessantes para ambas as partes.

Quando eu saberei quem será o meu par?

Esperamos ter todas as confirmações até o final de julho e nos comunicaremos com você o mais rápido possível para que você possa se preparar e ficar entusiasmado com a conversa.

O que eu devo esperar dessa conexão 1:1 facilitada?

A conexão emergente entre os pares será facilitada pela equipe da Demos Helsinki, que estará em Brasília para a Semana da Inovação. A conversa deverá durar 2h e terá três partes: (i) conexão por meio de histórias de vida e experiências, (ii) compartilhamento de diferentes perspectivas e visões de mundo, e (iii) identificação de fenômenos futuros (tendências, megatendências e incertezas).

Anexo 2

Respostas às Perguntas Frequentes Enviadas aos Participantes

Documentação de Perguntas do Email 2 (1|2)

Quais são os objetivos e a expectativa?

Em primeiro lugar, nosso maior objetivo é que a conversa seja agradável e proveitosa para você e a sua dupla. Em um espírito de diálogo construtivo e de trocas enriquecedoras, nosso objetivo é criar e estreitar relações entre você e a sua dupla. Por trás disso está o desejo de que essas trocas tragam novas perspectivas para a forma como pensamos e fazemos políticas públicas no Brasil.

Qual é o formato do encontro?

A ideia é que as conversas, que terão duração de 1h30 a 2h, sejam bem informais. Portanto, não se preocupe com a preparação. A ideia é que a conversa seja dividida em três partes: trocas pessoais, trocas sobre visão de mundo e trocas sobre o futuro. Você e a sua dupla receberão cartelas com sugestões de perguntas nessas três frentes e poderão escolher as que fazem mais sentido para vocês. Eu serei a sua facilitadora e tentarei intervir o mínimo possível, mas também estarei disponível para dúvidas.

O encontro será gravado? O que será divulgado?

Não haverá divulgação do áudio, mas se você estiver de acordo sugerimos que a parte final do encontro seja um vídeo curto resumindo a sua experiência no programa. Não se preocupe, te ajudaremos com essa tarefa. Além do vídeo final, também tentaremos fazer alguns registros das imagens do encontro. Claro, tudo com o seu consentimento no dia do evento.

Quem estará na sala?

Você, a sua dupla, e mais três ou quatro pessoas da nossa equipe. Qual é o papel delas? Eu serei a facilitadora e ajudarei quando houver dúvidas. Eu estarei acompanhada por um integrante do time da ENAP, que nos ajudará a registrar sobretudo as suas ideias sobre futuro. Além de nós, como uma lembrança do encontro teremos uma dupla de facilitadores gráficos que produzirá um registro visual da conversa. Será o nosso souvenir para você!

Anexo 2

Respostas às Perguntas Frequentes Enviadas aos Participantes

Documentação de Perguntas do Email 2 (2|2)

Quais são os tipos de perguntas que serão feitas?

Como dito anteriormente, vocês receberão algumas cartelas com sugestões de perguntas, e nenhuma delas será obrigatória. Para te ajudar a visualizar, abaixo trazemos o exemplo de algumas perguntas presentes em cada uma das três fases da conversa:

Exemplos de perguntas:

1- Trocas pessoais

- *Qual a sua história? De onde você vem e como sua trajetória contribuiu para você ser quem é hoje?*
- *Quais foram os momentos mais significativos que influenciaram as suas decisões de vida?*
- *O que te motiva hoje em dia?*

2- Trocas de visão de mundo

- *O que é algo em que você acredita que a maioria das pessoas não acredita?*
- *Se você pudesse mudar uma coisa na sociedade, o que seria?*

3- Trocas sobre o futuro

- *Numa perspectiva global, quais são as tendências, incertezas e tensões que mais afetam a sua área de atuação nos próximos 10 anos?*
- *Como essas questões se aplicam ao contexto brasileiro?*

Anexo 3

Painéis de Facilitação Gráfica da Fase 1

Anexo 3

Facilitação Gráfica

Glen Weyl e Fabiana Rodopoulos

CONECTANDO FUTUROS

TENDÊNCIAS

- BLOCKCHAIN SENDO USADO PARA GERIR PATRIMÔNIO PÚBLICO
- MACHINE LEARNING PARA AVALIAR USO DA TERRA
- MONITORAMENTO DE CARBONO DE UMA FORMA QUE NÃO SEJA VIGILÂNCIA AUTORITÁRIA

INCERTEZAS

- NO BRASIL TEMOS REALIDADES MUITO DISTINTAS EM RELAÇÃO À TERRA E AO PATRIMÔNIO

OPORTUNIDADES

- POSSE COLETIVA DE ATIVOS PÚBLICOS PROPRIEDADE LOCAL E COMUNITÁRIA X PROPRIEDADE PRIVADA
- UMA FERRAMENTA PARA GERIR RECURSOS - HA ESPAÇO PARA VALORIZAR MAIS CONHECIMENTO INDÍGENA E SER AO MESMO TEMPO TECNOLÓGICO - NÃO É APENAS SOBRE DIGITALIZAÇÃO

TENSÕES

- BUROCRACIA X TENTATIVAS DE MODERNIZAÇÃO DE GESTÃO DE ATIVOS PÚBLICOS

CONECTANDO VISÕES DE MUNDO

CONTINUIDADE É MUITO IMPORTANTE PARA CONSOLIDAR ALGUMA MUDANÇA DE IDEIAS, DE SISTEMAS

ESTAMOS EM UM PROJETO COM O PNUD PARA MAPEAR TODA A LEGISLAÇÃO E PENSAR COMO SIMPLIFICAR O PROCESSO

PRECISAMOS DA ACADEMIA, DO EMPREENDEDORISMO E DA INOVAÇÃO PARA FAZER AS COISAS DE UM JEITO DIFERENTE

QUANTO À HÁ PRA LIDAR COM DINHEIRO

PARA MIM A TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO TRAZ UMA SAÍDA PARA ESSE PROBLEMA

AS FAVELAS SÃO EXCLUÍDAS DO SISTEMA FORMAL DE PROPRIEDADE E A TECNOLOGIA PODERIA CAPTURAR O PADRÃO QUE JÁ EXISTE. PARTE COLETIVO, PARTE PRIVADO

AS COISAS QUE O APAIXONAVAM SE TORNARAM ALIÓS DE GRANDES TRANSFORMAÇÕES NO MUNDO

A ACADEMIA PODE SER CONSERVADORA AS VEZES

HA QUESTÕES SOBRE O PATRIMÔNIO QUE VÊM DE 178 ANOS ATRAS...

EU ACHO QUE PODEMOS PENSAR UM CENÁRIO E ALERTAR SOBRE O QUE PODE ACONTECER

AINDA NÃO HÁ A MESMA TRANSPARENCIA PARA LIDAR COM O PATRIMÔNIO DA UNIÃO

AS FAVELAS SÃO EXCLUÍDAS DO SISTEMA FORMAL DE PROPRIEDADE E A TECNOLOGIA PODERIA CAPTURAR O PADRÃO QUE JÁ EXISTE. PARTE COLETIVO, PARTE PRIVADO

CARBONO É OUTRA QUESTÃO IMPORTANTE: COMO FAZER DE UM JEITO QUE NÃO SEJA VIGILÂNCIA TOP DOWN

QUANTO À HÁ PRA LIDAR COM DINHEIRO

EU ACHO QUE PODEMOS PENSAR UM CENÁRIO E ALERTAR SOBRE O QUE PODE ACONTECER

CONECTANDO TRAJETÓRIAS PESSOAIS

FABIANA RODÓPOULOS
SECRETÁRIA DE COORDENAÇÃO E GOVERNANÇA DO PATRIMÔNIO DA UNIÃO

EM QUATRO ANOS TIVEMOS QUATRO SECRETÁRIOS COM DIFERENTES POSICIONAMENTOS

DE BRÁSILIA, FAMÍLIA MINEIRA, MESTRE EM ECONOMIA PELA UNB

GLEN WEYL
ECONOMISTA E PESQUISADOR DA MICROSOFT RESEARCH NEW ENGLAND ONDE ATUA COMO LÍDER EM ECONOMIA POLÍTICA E TECNOLOGIAS SOCIAIS

DE PALO ALTO CALIFORNIA, SILICON VALEY

NA TRANSIÇÃO DA DILMA PARA O TEMER FOI DIFÍCIL MAS OBSERVEI COMO AS COISAS E AS DECISÕES ACONTECEM

APÓS QUINZE ANOS DECIDI IR PARA UMA NOVA POSIÇÃO NA CASA CIVIL PARA OBSERVAR DE PERTO COMO O GOVERNO FUNCIONA

LEU A RAND COM 12 ANOS E MUDOU DA NOITE PARA O DIA DE CABELO PUNK PARA O TERNO

PHD EM HARVARD

FOI TRABALHAR EM TECNOLOGIA NA MICROSOFT E ESCREVEU UM LIVRO

PAIS SÃO DA ESCOLA DE NEGÓCIOS DE HARVARD

AOS 13 SE TORNOU EXPERT EM ECONOMIA E SE CORRESPONDEU COM MILTON FRIEDMAN, QUE SE TORNOU SEU MENTOR

MELHOROU AS NOTAS E SE TORNOU PARTE DO MOVIMENTO LIBERALISTA

DEIXEI MINHAS PÁDIAS DE LADO E TRABALHEI POR UM TEMPO, MAS COM OS ANOS ME SENTI VIVENDO O STATUS QUO

Anexo 3

Facilitação Gráfica

Nina Rentel e Leticia Bartholo

1. CONECTANDO FUTUROS

TENDÊNCIAS

- ALTOS SALÁRIOS DE ENTRADA NO SERVIÇO PÚBLICO COMO EMPECILHO À DIVERSIDADE
- ALUMENTO DO TRABALHO INFORMAL
- SAÚDE MENTAL
- MEIO AMBIENTE E TEMÁTICAS SOCIAIS SE ENTRELANÇANDO
- MINOR NÚMERO DE TRABALHADORES CONTRIBUÍDOS IMPACTANDO A ECONOMIA
- TRANSFORMAÇÃO DIGITAL NÃO LEVANDO EM CONTA A ACESSIBILIDADE
- RECESSÃO ECONÔMICA GLOBAL AFETANDO CAPACIDADE DE FINANCIAR POLÍTICAS SOCIAIS

TENSÕES

- JOVENS MAIS CONSCIENTES E ENGAJADOS CRIANDO UMA PRÓXIMA GERAÇÃO MAIS POLITIZADA
- FAVELAS SEMPRE MUITO ATRAS DAS TECNOLOGIAS AMPLIANDO DESIGUALDADES
- FOME RETORNANDO
- MEIO AMBIENTE E TEMÁTICAS SOCIAIS SE ENTRELANÇANDO
- BAIÃO ÚNICO DENTRO DE FAVELA (POPULAR TEMPO DAS POLÍTICAS SOCIAIS)
- UTILIZAR A INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL PARA POTENCIALIZAR PROJETOS JÁ CONSTRUÍDOS

OPORTUNIDADES

- PROCESSO DE REGULARIZAÇÃO FUNDIÁRIA NÃO MODERNIZADO (MUITO MOROSO) E POUCO TRANSPARENTE
- PROCESSO DE REGULARIZAÇÃO FUNDIÁRIA AUMENTANDO DESIGUALDADE SOCIAL
- DADOS DE POLÍTICA SOCIAL SENDO ORGANIZADOS POR EVENTOS DA FAMÍLIA
- PENSAR POLÍTICAS PÚBLICAS A NÍVEL DE TERRITÓRIO
- INVESTIR EM LIDERANÇAS SOCIAIS DENTRO DAS FAVELAS
- PARCERIA ENTRE O PÚBLICO E ORGANIZAÇÕES DA SOCIEDADE CIVIL PARA A SOLUÇÃO DE PROBLEMAS PÚBLICOS

2. CONECTANDO VISÕES DE MUNDO

3. SEI TOR CONSEGUE INOVAR e TESTAR, ENQUANTO O GOVERNO CONSEGUE DAR ESCALA

ESPERANÇA: RETOMAR UM PROJETO CIVILIZATÓRIO, AOS POUCOS

TEMOS QUE AUMENTAR A PROTEÇÃO AO TRABALHADOR INFORMAL MESMO

ACHO GENTE A PIOR E A MELHOR COISA DO MUNDO

PRECISAMOS DE GRANDES MUDANÇAS, MAS O GOVERNO É... LEVADO

ACREDITO QUE É POSSÍVEL MUDAR

A QUESTÃO AMBIENTAL ESTÁ MAIS FORTE COM A POPULAÇÃO MAIS POBRE. INVESTIR TECNOLOGIA TEM QUE COMEÇAR POR AÍ

AS PAIXÕES SOCIAL E AMBIENTAL ESTÃO MAIS FORTES ENTRE OS JOVENS

A COISA MAIS DIFÍCIL QUE FIZ FOI DESLIGAR PESSOAS QUE ACREDITAM NA CAUSA DEVIDO À CRISE FINANCEIRA NA TETO

TEMOS QUE PERDER O MEDO DE USAR A TECNOLOGIA, DIZER SIM, E GARANTIR A ÉTICA

SIH!

3. CONECTANDO TRAJETÓRIAS PESSOAIS

NINA RENTEL
DIRETORA DE TECNOLOGIAS SOCIAIS NA GERENCO BALÇES

LETICIA BARTHOLO
SOCIOLOGA, ESPECIALISTA EM POLÍTICAS PÚBLICAS E GESTÃO GOVERNAMENTAL, EX-SECRETÁRIA NACIONAL ADJUNTA DE REVENHA DE GOVERNO

EM 2020 ASSUMI A LIDERANÇA DO FALÇES COM FORMAÇÃO DE LIDERES SOCIAIS

EM 2021 ASSUMI O FAVELA 3D PARA TRANSFORMAR TODOS OS ASPECTOS DA FAVELA

FIZ CIÊNCIA POLITICA NO CANADÁ E PERCEBI QUE QUERIA ESTAR MAIS PERTO DA PONTA

COM 10 ANOS DE IDADE EU ESCREVI QUE DESEJAVIA MAIS JUSTIÇA E MENOS INFLAÇÃO

BOLSA FAMÍLIA FOI UMA EXPERIENCIA FANTÁSTICA PELA ESCALZA QUE O GOVERNO CONSEGUE DAR

MANDELA E NINA SIMONE SÃO MORTOS COM QUEM GOSTARIA DE CONVERSAR

TEMOS QUE AUMENTAR A PROTEÇÃO AO TRABALHADOR INFORMAL MESMO

ACHO GENTE A PIOR E A MELHOR COISA DO MUNDO

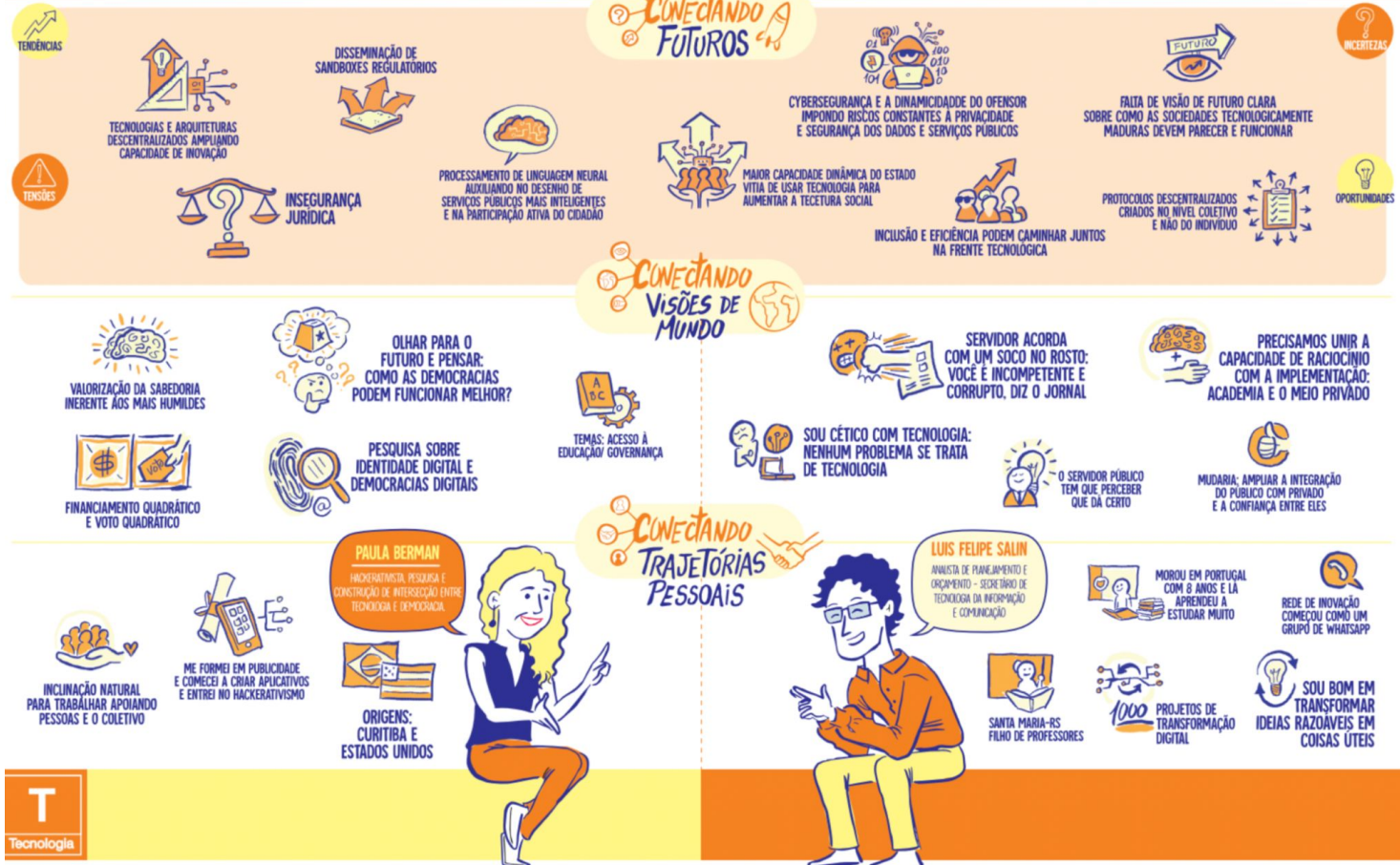
S Social

ARTE DA CONVERSA

Anexo 3

Facilitação Gráfica

Paula Berman
e Luis Felipe Salin



Anexo 3

Facilitação Gráfica

Vera Monteiro e Wesley Vaz

CONECTANDO FUTUROS

TENDÊNCIAS

- DIGITALIZAÇÃO DO GOVERNO ABRINDO NOVAS OPORTUNIDADES PARA MELHORAR A GESTÃO
- MAIS RECURSOS DIRECIONADOS PARA POLÍTICAS PÚBLICAS AO NÍVEL DE ESTADOS E MUNICÍPIOS MUDANDO PRIORIDADES DO GOVERNO FEDERAL
- MOVIMENTO PARA REVISÃO DAS CARRERAS PÚBLICAS DESTACANDO ASPECTOS DE LIDERANÇA E GESTÃO
- INTERPRETAÇÃO JUDICIAL SE SOBREPONDO À ANÁLISE DE DADOS
- INSEGURANÇA JURÍDICA E INSTITUCIONAL AFETANDO A CAPACIDADE DE EXECUÇÃO DO ESTADO

TENSÕES

- POLARIZAÇÃO SOCIAL E POLÍTICA AGRAVADA PELA Falta DE DIVERSIDADE DENTRO DO GOVERNO
- SETOR PRIVADO FOCADO MAIS NOS PROBLEMAS DE ORDEM PÚBLICA AUXILIANDO NA BUSCA DE SOLUÇÕES
- COMPRAS PÚBLICAS, MARKETPLACES, COMO IMPLEMENTAR COM MAIS LIBERDADE
- BIROCRACIA MAIS PREPARADA PARA IMPEDIR INFLUÊNCIAS PESSOAIS NA LUTA POR PODER-QUALIFICAÇÃO
- OPORTUNIDADES

CONECTANDO VISÕES DE MUNDO

- NA SBOP HÁ TEMPOS TENHO VONTADE DE TRABALHAR COM ALGUÉM DE DADOS
- TRAZER PESSOAS QUE PENSAM DIFERENTE PARA O GOVERNO
- METODOLOGIA PARA ANALISAR COMPORTAMENTOS DOS GESTORES ANTES E DEPOIS DE UM PROGRAMA DE COMPLIANCE
- ÓRGÃOS DE CONTROLE ESTÃO INTERPRETANDO A LEGISLAÇÃO SEM DADOS E TRAVANDO SERVIÇOS PÚBLICOS
- MINHA VISÃO É MUITO MAIS DE QUEM ESTÁ ESTRUTURANDO OS PROCESSOS PÚBLICOS DO QUE DE QUEM ESTÁ FORA
- SE TENHO MAIOR CAPACIDADE DE ANALISAR DADOS PARA FAZER UMA MELHOR POLÍTICA PÚBLICA, TEMOS QUE FAZER JUNTOS (CONTROLE E GESTOR)
- MAIS DIÁLOGO E MENOS CERTEZAS
- EU MUDARIA O SISTEMA DE ENSINO COMPLETAMENTE
- O CONTROLE CONTINUO EM PARCERIA COM O GESTOR PRECISA CRESCER

CONECTANDO TRAJETÓRIAS PESSOAIS

VERA MONTEIRO
PROFESSORA DE DIREITO ADMINISTRATIVO E ADVOGADA

CHEGUEI NO DIREITO PÚBLICO AINDA NO PRIMEIRO ANO. ESTOU NO ESCRITÓRIO ONDE COMECEI ATE HOJE L.

Hoje, sou **SÓCIA**

soy muito aberta a **NOVIDADES!!**

PAULISTA, ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS E DEPOIS ADVOCACIA

WESLEY VAZ
SECRETÁRIO DE FISCALIZAÇÃO DE INTEGRIDADE DE ATOS E PAGAMENTOS DE PESSOAL E DE BENEFÍCIOS SOCIAIS DO TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIO

Trabalhou **1 ano no TCU**

CORINTIANO DO SÃO PAULO

Estou a **14 ANOS** no TCU e muito FELIZ!!

ENTROU NA GRADUAÇÃO DE TI ADOLESCENTE E FOI COORDENADOR DE TECNOLOGIA AOS 21 ANOS

DEU AULA DE COMPUTAÇÃO PARA CRIANÇAS EM JUNDIAI DURANTE O MESTRADO



Anexo 3

Facilitação Gráfica
Rodrigo Lamego e
Eli Dourado

CONECTANDO FUTUROS

TENDÊNCIAS

- NOVOS DEPUTADOS AFETANDO A CAPACIDADE DE ARTICULAÇÃO POLÍTICA
- ESCASSEZ DE CAPITAL NO MUNDO COM ENVELHECIMENTO POPULACIONAL AFETANDO A CAPACIDADE DO ESTADO
- AVANÇOS EM BIOTECNOLOGIA TRAZENDO QUESTÕES ÉTICAS
- SAÚDE E TRANSPORTE COMO DUAS ÁREAS DE FORTE EMPREGABILIDADE
- POSSIBILIDADE DE VIAGEM ULTRASSÔNICA AFETANDO A MOBILIDADE DO SERVIDOR PÚBLICO
- ENAP COMO UM PÓLO DE EXPERIMENTAÇÃO NO GOVERNO E UM THINK TANK

TENDÊNCIAS

- ESCASSEZ DE COMIDA NO MUNDO LEVANDO À REVOLUÇÕES E DISRUPÇÕES POLÍTICAS
- POPULAÇÃO ENVELHECENDO E ISSO NÃO TEM VOLTA...

OPORTUNIDADES

- PESSOAS NO BRASIL AINDA VOTAM BASEADO EM QUEM VAI FAZER UMA PONTE OU UMA ESCOLA

CONECTANDO VISÕES DE MUNDO

- NOS ÚLTIMOS QUATRO ANOS TEMOS UM NOVO MODO DE FAZER POLÍTICA QUE ESTÁ RELACIONADO COM TIPOS DE PERSONALIDADE DIFERENTE
- POLÍTICOS NÃO QUEREM MUDAR O QUE ESTÁ DANDO CERTO PARA ELES
- TEMOS MAIS ACESSO A INFORMAÇÃO MAS ÀS VEZES É INFORMAÇÃO DEMAIS
- SUGESTÃO: TER ZONAS DE EXPERIMENTAÇÃO EDUCACIONAL
- AS IDEIAS ESTÃO MAIS DIFÍCEIS DE IMPLEMENTAR POIS HÁ UM LADO NEGATIVO DE TUDO E AS PESSOAS QUESTIONAM
- EX: O AUTOMÓVEL SERIA IMPOSSÍVEL DE SER CRIADO HOJE POIS PESSOAS PODEM MORRER NELE
- CHEGUEI À CONCLUSÃO DE QUE O QUE IMPORTA É A TECNOLOGIA DO MUNDO REAL E NÃO DIGITAL POR EXEMPLOS, AS POLÍTICAS DE ENERGIA
- SE TIVÉSSEMOS UM RANKING DOS CINCO CANDIDATOS PREFERIDOS DE CADA PESSOA E UM SISTEMA (DIGITAL) QUE ELEGESSE OS MAIS MODERADOS DENTRE ESSES SERIA MELHOR

PROGRESSOS DA BIOLOGIA NAS ÚLTIMAS DÉCADAS SÃO IMPRESSIONANTES! É POSSÍVEL TRAZER UMA PESSOA DE VIDA A VIDA APÓS 1 HORA MORTA

MUITAS COISAS VÃO PARA O NÍVEL PESSOAL DEVIDO À INEXPERIÊNCIA

TEMOS MAIS ACESSO A INFORMAÇÃO MAS ÀS VEZES É INFORMAÇÃO DEMAIS

SISTEMA POLÍTICO E ECONÔMICO NO BRASIL ESTÃO ENFRENTANDO CRISES

TEMOS MAIS ACESSO A INFORMAÇÃO MAS ÀS VEZES É INFORMAÇÃO DEMAIS

AS IDEIAS ESTÃO MAIS DIFÍCEIS DE IMPLEMENTAR POIS HÁ UM LADO NEGATIVO DE TUDO E AS PESSOAS QUESTIONAM

EX: O AUTOMÓVEL SERIA IMPOSSÍVEL DE SER CRIADO HOJE POIS PESSOAS PODEM MORRER NELLE

CHEGUEI À CONCLUSÃO DE QUE O QUE IMPORTA É A TECNOLOGIA DO MUNDO REAL E NÃO DIGITAL POR EXEMPLOS, AS POLÍTICAS DE ENERGIA

SE TIVÉSSEMOS UM RANKING DOS CINCO CANDIDATOS PREFERIDOS DE CADA PESSOA E UM SISTEMA (DIGITAL) QUE ELEGESSE OS MAIS MODERADOS DENTRE ESSES SERIA MELHOR

CONECTANDO TRAJETÓRIAS PESSOAIS

RODRIGO LAMEGO
SUBCHIEFE ADJUNTO DE ANÁLISE LEGISLATIVA ESPECIALISTA EM POLÍTICAS PÚBLICAS E GESTÃO GOVERNAMENTAL - EPPGG

ELI DOURADO
PROFESSOR SENIOR DO CENTER FOR GROWTH AND OPPORTUNITY DA UTAH STATE UNIVERSITY

- TRABALHO COM POLÍTICAS PÚBLICAS E ATUALMENTE NA CASA CIVIL
- FUDEB E O SALÁRIO MÍNIMO PARA OS PROFESSORES SÃO ÁREAS EM QUE EU ATUEI
- O QUE EU GOSTO NESTE TRABALHO É TER A POSSIBILIDADE DE APRIMORAR ALGUMAS POLÍTICAS
- FAMÍLIA DE DIPLOMATAS
- ME CONCENTRO NA TECNOLOGIA E NA INOVAÇÃO NECESSÁRIAS PARA IMPULSIONAR GRANDES AUMENTOS NO CRESCIMENTO ECONÔMICO
- MOROU NO BRASIL ATÉ OS QUATRO ANOS
- PASSEI A ADMIRAR A MODERAÇÃO POLÍTICA

P
Político

ARTE DA CONVERSA

Anexo 4

Referências Adicionais em Foresight

Anexo 4

Referências Adicionais em Foresight (1|2)



[UNDP RBAP Foresight Playbook](#)

Um guia que explora os pontos de entrada para incorporar metodologias e ferramentas de foresight no PNUD. O objetivo é criar capacidades de antecipação para melhor responder aos riscos, incertezas e oportunidades no futuro. O capítulo 2 inclui descrições dos benefícios do foresight e antecipação e o capítulo 3 tem descrições claras de um conjunto de métodos e ferramentas de foresight. O apêndice tem descrições mais detalhadas e práticas de cada ferramenta apresentada no guia.



[UK Government: The Futures Toolkit](#)

Um recurso do governo britânico com descrições de ferramentas de foresight e pensamento futuro. As ferramentas são agrupadas de acordo com as diferentes fases de um processo de foresight e incluem descrições da ferramenta, quando utilizá-la e o tempo necessário, bem como descrições mais aprofundadas de cada ferramenta.



[Alberta CoLab: There may be zombies: A Field Guide to Strategic Foresight What?](#)

Um guia de campo divertido e leve para apoiar novos praticantes de foresight em projetos cotidianos. Passa pelos princípios básicos do foresight (o que é, por que usá-lo, desafios potenciais) e descreve muitos métodos básicos usados no foresight (propósito do método, prós e contras e o que levar em consideração).

Anexo 4

Referências Adicionais em Foresight (2|2)

Prospective and Strategic Foresight Toolbox
June 2017

Scenario Building: The 2x2 Matrix Technique

by Alun Rhydderch*

*Alun Rhydderch has been active in foresight for almost two decades. In 2005, he helped set up the Horizon Scanning Centre within the Foresight unit of the United Kingdom's Government Office for Science. He commissioned and edited the well-known Shell Scenario (2007, 2011), a repository of horizon scanning papers relevant to public policy. He also edited the global trends report Dimensions of Uncertainty (2008). Other publications include papers and articles on the use of scenarios in corporations and international development. In 2012, Alun Rhydderch co-founded the School of International Futures, a non-profit organisation that expanded the use of foresight internationally through training programs, consulting activities and an annual retreat. He recently left the School of International Futures to create Shell-Horizons, an independent consulting firm (www.shell-horizons.com). He may be reached at alun@shell-horizons.com.



Futuribles: Scenario Building: The 2x2 Matrix Technique

Descrição clara e detalhada de como criar cenários com uma técnica de matriz 2x2 (cenários podem ser feitos com a ajuda de diferentes ferramentas - matriz 2x2 é uma forma, outra é usar, por exemplo, uma tabela de futuros)

Video: Shell & what are scenarios

A Shell é uma das empresas que tornou famosa a utilização de cenários no setor privado. Ela tem mais de 50 anos de experiência e recursos de trabalho com cenários. Este vídeo é uma explicação muito clara sobre o que é foresight e cenários e por que fazer utilizar a abordagem.



UNDP Inclusive Imaginaries: Catalysing Forward-looking Policy Making through Civic Imagination

Imaginários Inclusivos é uma abordagem que utiliza a reflexão coletiva e a imaginação para se engajar com os cidadãos, no sentido de construir futuros mais justos, igualitários e inclusivos. O relatório inclui no capítulo 1 uma descrição da abordagem do imaginário inclusivo, e o apêndice tem descrições práticas das ferramentas para a realização de exercícios de imaginário inclusivo.

Anexo 5

Canvas para o Processo de Foresight

Criação de estados futuros

NOME DO ESTADO FUTURO:

DESCRIÇÃO DO ESTADO FUTURO:



DESENHO QUE REPRESENTA O ESTADO FUTURO:



Backcasting

O que precisa acontecer até cada data para que esse estado futuro se materialize?

2022

2025

2028

2030

2032

2035

Nome do estado
futuro:

Anexo 6

Principais incertezas para a aprendizagem no setor público em 2035

Anexo 6

Principais incertezas para a aprendizagem no setor público em 2035

Durante a fase de priorização de incertezas críticas, participantes puderam distribuir até 6 pontos dentre as incertezas que eles consideravam ter o maior potencial de impactar a aprendizagem no setor público em 2035. As 7 principais estão representadas abaixo.

Valorização do servidor público

Qual a percepção predominante sobre o servidor público?

15

Lógica estruturadora das carreiras

Qual lógica é predominante na estruturação das carreiras governamentais?

13

Missão

De quem é a responsabilidade pela definição da missão e visão de longo prazo da aprendizagem no setor público?

12

Reconhecimento por competências

Os servidores serão reconhecidos pelas novas competências adquiridas?

11

Métricas de avaliação

Quais métricas de avaliação são priorizadas para mensurar o aprendizado?

7

Níveis de priorização orçamentária

Qual o nível de prioridade da aprendizagem no orçamento público?

7

Fronteiras entre vida pessoal e profissional

Quão rígidos são os limites entre a vida pessoal e profissional dos servidores?

6

Para provocar reflexões estratégicas

Sugerimos que, em um processo de planejamento institucional, essas incertezas sejam consideradas para reflexão sob duas perspectivas:

- 1) Será que é possível **afetar o rumo** dessas incertezas, seja para diminuir ou aumentar a probabilidade de algum dos estados opostos?
- 2) Estamos preparados para lidar com os resultados dessas incertezas? Precisamos de um **plano de preparação**?

Anexo 6

Demais incertezas para a aprendizagem no setor público em 2035

Além das 7 principais incertezas, priorizadas por votação, também foram identificadas as 10 incertezas abaixo.

Adaptabilidade a gerações <i>As experiências de aprendizagem deveriam se diferenciar de acordo com o perfil etário do servidor?</i>	Mandato de atuação das escolas de governo <i>Qual o nível de responsabilidade esperado das escolas de governo sobre a pauta da aprendizagem?</i>
Principais incentivos formais para engajamento dos servidores em capacitações <i>O que motiva servidores a participarem de capacitações?</i>	Ambiente de aprendizagem <i>Qual o ambiente de aprendizagem predominante?</i>
Profundidade do conhecimento <i>Que grau de profundidade é priorizado na apresentação de novos conhecimentos?</i>	Padrão de interação entre atores do ecossistema de aprendizagem <i>Qual o padrão de interação predominante entre os atores do ecossistema de aprendizagem pública?</i>
Valorização dos métodos <i>Qual será a postura dos servidores em relação à valorização à aprendizagem e aplicação de novas metodologias?</i>	Lógica definidora da aprendizagem <i>Que lógica incentiva o servidor a procurar aprendizagem?</i>
Principal papel do facilitador de conhecimento <i>Qual é o principal papel de um facilitador de conhecimentos?</i>	Avaliação de competências <i>Teremos um modelo de avaliação ligado a competências?</i>

Anexo 7

4 cenários para o futuro da aprendizagem no setor público

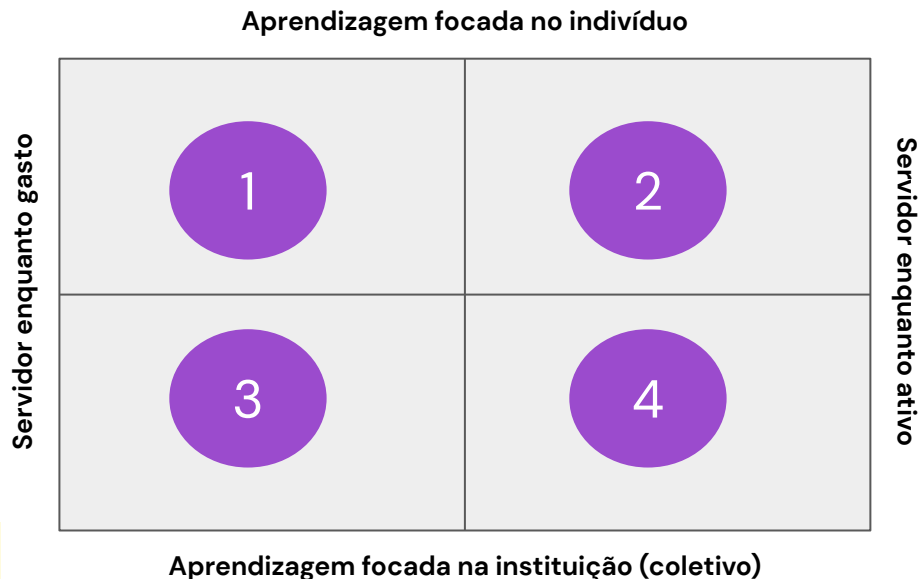
Anexo 7

4 cenários para o futuro da aprendizagem no setor público

Durante os workshops de varredura de horizontes e construção de cenários, os participantes construíram quatro cenários para o futuro da aprendizagem no setor público:


- 1 S_UBER Servidores
- 2 Conexão agente público e sociedade
- 3 Aprendizagem Liberal
- 4 ColeAtivo


Este trabalho foi realizado em caráter experimental e não institucional. As narrativas e possíveis visões de mundo associadas aos cenários não representam um posicionamento institucional da ENAP.



1	2
3	4

S_UBER Servidores

 Foco da aprendizagem no indivíduo

 Servidor como gasto

Em 2035, a força de trabalho é reduzida para 60% da quantidade de servidores em relação a 2022.

As reformas administrativa e previdenciária levaram à flexibilização dos vínculos. Há alta rotatividade e instabilidade entre os servidores. Em um cenário de poucos servidores, os que ficam são *ultra capacitados*.

As competências *de estratégia e gestão* são as *mais desenvolvidas e valorizadas*. As *avaliações de desempenho ganham força* e passam a ser instrumentos para medir sobretudo a eficiência dos servidores. A sociedade está dividida em relação a este tópico. Enquanto alguns grupos defendem esta prática, outros a consideram invasiva, como um "big brother do desempenho".

Os processos de aprendizagem são mais focados em potencializar ainda mais estes "superservidores" de forma individual. Com menos servidores, a *demanda por EAD e cursos em larga escala caíram*, e o *papel das escolas de governo passa a ser como a de um hub institucional*. Elas coordenam a contratação de soluções terceirizadas e montam planos de treinamento individuais para potencializar as capacidades dos superservidores.

Para provocar reflexões estratégicas

- Ainda há espaço para nutrir o ethos público nesse cenário?
- De que forma as Escolas de Governo podem desempenhar uma boa função como coordenadoras de hubs institucionais?
- Em que focar num cenário de poucos recursos e pouca relevância para cursos de larga escala?
- Com maior rotatividade no setor público, será que as Escolas de Governo devem ter papel mais ativo na manutenção da memória institucional? Se sim, como?
- Este é um cenário desejável? Se sim, o que podemos fazer para advogar por ele ou começar a testar algumas das suas características? Este é um cenário indesejável? O que fazer para diminuir as chances que ele ocorra?
- Que oportunidades e ameaças você enxerga nesse cenário?

Este trabalho foi realizado em caráter experimental e não institucional. As narrativas e possíveis visões de mundo associadas aos cenários não representam um posicionamento institucional da ENAP.

1	2
3	4

Conexão agente público e sociedade



Foco da aprendizagem no indivíduo



Servidor como ativo

Em 2035, a sociedade valoriza o servidor público porque ele é agente de geração de valor público.

Agentes públicos atuam em rede para solucionar problemas de ordem pública. Apesar de existir agentes públicos com esse foco em todos os níveis, é o burocrata no nível municipal quem é o mais valorizado, pois está mais perto do cidadão,

Os servidores são alocados de acordo com as suas habilidades individuais de geração de valor público. As métricas e processos de avaliação são menos voltados para a eficiência e o desempenho do servidor, e mais no valor final gerado para o cidadão. O terceiro setor é um grande parceiro desta lógica, e prêmios como o Espírito Público adotam a indicação pelo cidadão como uma das categorias de premiação.

Neste contexto, surge o SUAP, o Sistema Único de Aprendizagem, uma espécie de SUS da aprendizagem. Nela, os servidores conseguem se inscrever para atuação em diferentes problemas públicos. Há um sistema de banco de horas compartilhado entre diferentes órgãos públicos e níveis. O agente público é autogerenciado, mas não autocentrado.

As Escolas de governo atuam em rede, focando as capacitações nos problemas e desafios de ordem pública.

Para provocar reflexões estratégicas

- Quais seriam os benefícios e desafios de um SUAP? Quem poderiam ser os pioneiros em sua implementação?
- Como os sistemas de aprendizagem (métodos, governança, currículo) deveriam mudar para se adaptar à nova lógica do serviço público guiado principalmente pelo ethos público?
- Quem poderia ajudar a desenvolver as métricas de avaliação voltadas para a geração de valor público?
- Este é um cenário desejável? Se sim, o que podemos fazer para advogar por ele ou começar a testar algumas das suas características? Este é um cenário indesejável? O que fazer para diminuir as chances que ele ocorra?
- Que oportunidades e ameaças você enxerga nesse cenário?

Este trabalho foi realizado em caráter experimental e não institucional. As narrativas e possíveis visões de mundo associadas aos cenários não representam um posicionamento institucional da ENAP.

1	2
3	4

Aprendizagem Liberal



Foco da aprendizagem no coletivo



Servidor como gasto

Em 2035, não existem mais escolas de governo como temos hoje.

A reforma administrativa de 2025 diminuiu a quantidade de carreiras e o tamanho do serviço público. Não há orçamento específico para capacitação de servidores, e há a pulverização de escolas privadas oferecendo formação para competências do serviço público. Ao mesmo tempo, houve a regulamentação da contratação por projeto, o que permitiu que a força de trabalho fosse composta a partir de problemas. As equipes passaram a ser montadas de acordo com as habilidades do grupo para resolver o problema.

Em 2030, a seleção da mão de obra passa a ser feita majoritariamente por inteligência artificial, e leva em conta as competências necessárias para realização dos projetos. Cada instituição possui as competências necessárias bem mapeadas.

O estado lida com uma enorme perda de inteligência de longo prazo e começa a sofrer com fuga de cérebros. Há o risco de perda de memória institucional.

A aprendizagem é prévia ao ingresso, ou se dá mais por meio do fazer, descobrir e conversar do que pela didática tradicional. Os processos de aprendizagem são mais desestruturados.

Para provocar reflexões estratégicas

- Qual será o novo papel das Escolas de Governo neste cenário? Quais novas instituições precisam existir para que o estado continue gerando valor público?
- Quais são as vantagens e desvantagens do mapeamento de competências institucionais? Quem pode assumir esse papel?
- Este é um cenário desejável? Se sim, o que podemos fazer para advogar por ele ou começar a testar algumas das suas características? Este é um cenário indesejável? O que fazer para diminuir as chances que ele ocorra?
- Que oportunidades e ameaças você enxerga nesse cenário?

Este trabalho foi realizado em caráter experimental e não institucional. As narrativas e possíveis visões de mundo associadas aos cenários não representam um posicionamento institucional da ENAP.

1	2
3	4

ColeAtivo



Foco da aprendizagem no coletivo



Servidor como ativo

Missões organizacionais determinam jornada de aprendizagem e criação de valor público.

Em 2035, o Brasil é membro da OCDE, e a reforma administrativa que viabilizou a entrada criou carreiras transversais. A seleção dos servidores é mais vocacional, e as trilhas de aprendizagem são majoritariamente baseadas nas missões organizacionais.

Nesse contexto, as Escolas de Governo são as grandes universidades do setor público, com campi em todo Brasil. Elas formam uma rede com autonomia gerencial para prestação de serviços de ensino, consultoria e pesquisa para o setor público. As Escolas se tornam espaços de trocas entre órgãos, entidades nacionais e internacionais, setores econômicos e parcerias.

Os servidores são alocados por squads, e cada instituição possui o seu próprio plano de desenvolvimento coletivo. Isso permite que haja a ligação permanente entre o aprendizado e a missão e os projetos da organização.

A aprendizagem baseada em pessoas, propósito, processos, projetos e problemas é a base do sistema que monitora eletronicamente todas as ações e avalia subsídios para o planejamento de uma estratégia quinquenal de Desenvolvimento, o Brasil 2040. A avaliação de desempenho possui componentes institucionais e incentivos coletivos.

Para provocar reflexões estratégicas

- Como centralizar o processo de criação de missões organizacionais? Como funciona o modelo de governança? Quem lidera?
- Como estruturar as trocas institucionais que ocorrem nas "Universidades de Governo"?
- Quais são os maiores interessados nesse modelo?
- Este é um cenário desejável? Se sim, o que podemos fazer para advogar por ele ou começar a testar algumas das suas características? Este é um cenário indesejável? O que fazer para diminuir as chances que ele ocorra?
- Que oportunidades e ameaças você enxerga nesse cenário?

Este trabalho foi realizado em caráter experimental e não institucional. As narrativas e possíveis visões de mundo associadas aos cenários não representam um posicionamento institucional da ENAP.

Obrigado!